PRODUÇÃO EMPRESARIAL DA CIDADE: UM LABORATÓRIO / 1965-1974

CAROLINA HELDT D'ALMEIDA
orientadora CIBELE SALIBA RIZEK

IAU USP - SÃO CARLOS
2012

Página anterior: Implantação da cidade-acampamento de Ilha Solteira (CESP, c. 1966, fotografia)

Nesta página: Cidade-acampamento de Ilha Solteira (CESP, c. 1969, fotografia)

Nesta página: Detalhe da cidade-acampamento de Ilha Solteira (CESP, c. 1969, fotografia)

CAROLINA HELDT D'ALMEIDA

**PRODUÇÃO EMPRESARIAL DA CIDADE:
UM LABORATÓRIO / 1965-1974**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA AO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA
E URBANISMO DO INSTITUTO DE
ARQUITETURA E URBANISMO DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ORIENT. **CIBELE SALIBA RIZEK**

SUBÁREA: TEORIA E HISTÓRIA

SÃO CARLOS

2012
(EDIÇÃO REVISADA)

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Atendimentos ao
Usuário do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

D148p D'Almeida, Carolina Heldt
Produção empresarial da cidade: um laboratório /
1965-1974 / Carolina Heldt D'Almeida; Orientadora Cibele
Saliba Rizek. -- São Carlos, 2012.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em
Arquitetura e Urbanismo e Área de Concentração em Teoria
e História da Arquitetura e do Urbanismo - Instituto de
Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo,
2012.

1. Ilha Solteira. 2. Planejamento urbano (1965-
1974). 3. Produção do espaço. 4. Cidade e trabalho. 5.
Empresariamento urbano. 6. Grande obra pública. 7. Forma
condomínio. 8. Flexibilidade. 9. Canteiro de obras. 10.
Trabalho. 11. Industrialização da construção civil. I.
Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Arquiteto e Urbanista **Carolina Heldt D'Almeida**

Título da dissertação: "Produção empresarial da cidade: um laboratório/1965-1974".

Data da defesa: 16/08/2012

Comissão Julgadora:

Resultado:

Profa. Associada **Cibele Saliba Rizek (orientadora)**
(Instituto de Arquitetura e Urbanismo/USP)

aprovada

Profª Associada **Ana Fani Alessandri Carlos**
(Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas /USP)

aprovada

Prof. Dr. **Ruy Sardinha Lopes**
(Instituto de Arquitetura e Urbanismo/USP)

Aprovada

Presidente e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura
Urbanismo: Professor Titular **Renato Luiz Sobral Anelli**

AGRADECIMENTOS

Em especial à Cibeles, orientadora de mestrado, de pesquisa e muito mais, que fui buscar em São Carlos. Agradeço, sobretudo, pelo incentivo de rever um tema de pesquisa de outros momentos e por me orientar a ver tudo como novo.

À Capes, pelo apoio financeiro, num momento em que foi possível conciliar a bolsa à atividade docente. E ao IAU, onde tenho a satisfação de realizar a pesquisa acadêmica.

Aos membros da banca, Ruy Sardinha e Ana Fani, pela leitura precisa, reconhecendo os acentos e enfoques que me interessavam, professores com quem espero continuar a manter diálogo. E àqueles professores que participaram de outras fases dessa pesquisa: Ana Lanna, pela fundamental introdução ao olhar sobre a história da cidade; José Lira, pela orientação às dimensões da relação entre cidade, trabalho e história; Jorge Grespan pelas observações sobre a teoria da história; e, principalmente, ao Jorge Oseki (*in memoriam*), pela formação crítica à produção do espaço.

Aos grupos de estudos e de pesquisa que foram fundamentais tanto em minha formação quanto para a reflexão sobre esse trabalho. Ainda que muitos não tiveram nem nome nem forma, mas que, não por isso, foram menos persistentes: o grupo de leitura de O Capital e leitura de Lefebvre, o grupo de pesquisa da FAU Maranhão e, mais recentemente, o LEAUC, junto ao GESP, o CENEDIC e o grupo de estudo da produção material do espaço.

Aos alunos, também fundamentais na minha formação e reflexão críticas, e, em especial, à Fernanda Santos, que ajudou na finalização do trabalho. Ao apoio e incentivo de queridos colegas professores da São Judas, principalmente: Eneida Almeida, Márcia Benevento, Kátia Teixeira, José Prado, Alexandre Seixas e Ana Paula Koury.

Aos inúmeros amigos que me acompanharam nesse trabalho, em momentos diferentes: Beatriz Tone, Guilherme Petrella, Taís Jamra, Renata Moreira, José Baravelli, Francisco Barros, Carolina Leonelli, Ana Carolina Carmona, dentre outros. E muito especialmente àqueles que ajudaram em fases mais decisivas da pesquisa: Luciana Ferrara, por compartilhar o ritmo de pesquisa; Felipe Contier e Raquel Schenkman, por compartilhar as questões; Luciana Ceron, pelo abrigo; Letícia Sígolo, pelo socorro; Paula Dedecca e João Yamamoto pelo apoio; João Sodré e Juliana Braga, pela produção final.

Aos mais próximos, por compreenderem meus percursos, tão diversos dos seus: Pedro e Penélope, Wanda e Áurea, Alcione e Ana Célia e, em especial, à Carmen e ao Tuninho, pelo carinhoso apoio.

Ao Andrei, querido companheiro de vida, e agora também de pesquisa, por tudo até aqui e, ainda, pelo que está por vir.

Para Andrei

RESUMO

D'ALMEIDA, Carolina Heldt. *Produção empresarial da cidade: um laboratório /1965-1974*. 2012. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Arquitetura e Urbanismo de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

Diante de uma problemática urbana contemporânea marcada por práticas empresarias na própria produção do espaço, a pesquisa pretende uma reflexão histórica, apontando algumas das instâncias que permitem entrever uma genealogia da constituição de formas de empresariamento da cidade. Toma-se para o exame o estudo de caso da produção do espaço de Ilha Solteira entre os anos de 1965 e 1974, durante o processo de construção da Grande Obra Pública da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira e da produção da cidade-acampamento dos seus trabalhadores.

Este exame se desenvolve a partir de categorias de análise empíricas, manifestadas na pesquisa documental. Pesquisa-se pelos mecanismos, discursos, estratégias e técnicas que se desenvolvem nas relações entre a circulação de ideias e as linhas de força da produção do espaço, e que parecem constituir séries de práticas de um processo que conferiria ao empresariamento da cidade um estatuto de verdade.

A hipótese é de Ilha Solteira ter significado um laboratório de dispositivos de produção empresarial da cidade, na medida em que se constitui como um campo de experimentação de concepções e práticas de produção do espaço, cujos critérios assentam-se numa racionalidade empresarial que circula das práticas de trabalho no canteiro de obras para a forma de governo da cidade-acampamento. Disso são resultados a constituição de uma Administração Especial (de exceção) e de um condomínio horizontal em espaço urbano como experiências inéditas no Brasil.

Essa perspectiva nos permite refletir teoricamente sobre um laboratório de produção empresarial da cidade que experimenta formas de exceção adotadas em situações de Grandes Obras Públicas, e específicas ao contexto de modernização da construção civil, que ganhariam normalidade no processo de constituição de um regime de verdade do empresariamento urbano. E, ainda, levamos a questionar historicamente a experiência de Ilha Solteira que, naquele momento das décadas de 1960 e 1970, institui dispositivos de uma racionalidade liberal que seriam forjado não em razão crítica a um planejamento autoritário do regime militar, mas seriam engendrados no seu seio.

A dissertação se desenvolve a partir do campo de relações entre Cidade e Trabalho e se organiza em três capítulos que constituem os três campos de análise: a forma urbana da cidade; as práticas de trabalho no canteiro da grande obra; e os elos entre ambos na gestão do empreendimento, refletindo sobre a razão de seu governo.

ABSTRACT

D'ALMEIDA, Carolina Heldt. *Entrepreneurial production of the city: a laboratory / 1965-1974*. 2012. Dissertation (Master Degree) – Instituto de Arquitetura e Urbanismo de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.

Given the contemporary urban problems, which are characterized by business-led practices inflicting the space production itself, this research stands as a historical reflection, aiming at the few instances that could allow one to foresee genealogical constitution of entrepreneurial forms.

It is taken under examination the case study of the space production in Ilha Solteira between the years of 1965 and 1974, during the process of the construction of the Great Public Work of Ilha Solteiras' Hydroelectric Power Plant, and the production of the encampment-city that would host its workers.

Such study is carried out based on categories of empirical analysis, which arise from the documental research. One searches for the mechanisms, speeches, strategies and technics that are developed in the relations between the circulation of ideas and the lines of force in the space production, which seem to constitute series of practices of a process that would grant urban entrepreneurialism a truth status.

The hypothesis is that Ilha Solteira would stand as a laboratory of dispositives for the entrepreneurial production of the city, since it has become an experimentation field for conceptual and practical space production, which *criteria* would come from an entrepreneurial *rationale* that circulates from the work practices in the construction site to the governmental form in the encampment-city. From that would result the constitution of a Special Administration (of exception) and a horizontal condominium in the urban space as a novel experience in Brazil.

This perspective allows us to reflect theoretically on a laboratory of the entrepreneurial production of the city that seems to experience forms of exception adopted in situations of Great Public Works, and the specific context of modernization of construction, but gain normalcy in the process of setting up a regime of truth of urban entrepreneurialism. And also leads us to question the historical experience that, at that period of the 1960 and 1970, establishes dispositives of a liberal rationality that would be forged not due to a critical approach to the authoritarian planning of the military regime, but would be engendered in its bosom.

This dissertation is developed from the field of relation between City and Labor, and is structured into three chapters which stand for the three fields of analysis: the urban form of the city; the work practices in the Large Scale construction site; and the bounds between both of them in the enterprise management and its government *rationale*.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
PROBLEMÁTICA DE PESQUISA, RECORTE EMPÍRICO E QUESTÕES DE MÉTODO	23
DIMENSÕES DO CONTEXTO HISTÓRICO E PERSPECTIVA DE ANÁLISE	27
PERCURSO DA PESQUISA, FONTES, MATERIAIS E A ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	53
1 A CIDADE	61
1.1 A FORMA URBANA ENTRE CIDADE E ACAMPAMENTO	65
1.2 LABORATÓRIO DE FLEXIBILIDADE DO ESPAÇO URBANO	84
1.3 GESTÃO FLEXÍVEL: CIDADE-ACAMPAMENTO COMO GÊNESE DA CIDADE-EMPRESA	94
2 O TRABALHO	121
2.1 SÉRIE DE PRÁTICAS NO CANTEIRO	125
2.2 OS TEMPOS DA GRANDE OBRA	155
2.3 GESTÃO FLEXÍVEL E NORMALIZAÇÃO	162
3 GESTÃO DO TRABALHO, GESTÃO DA VIDA E A RAZÃO DE GOVERNO	181
3.1 DO MODELO À MODULAÇÃO	186
3.2 AGENTES, CIRCUITOS, DISCURSOS E ESTRATÉGIAS	227
3.3 DA UTOPIA AO LABORATÓRIO	268
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	269
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE SIGLAS	

INTRODUÇÃO

PROBLEMÁTICA DE PESQUISA, RECORTE EMPÍRICO E QUESTÕES DE MÉTODO

A presente dissertação analisa historicamente a produção da Grande Obra Pública¹ de Ilha Solteira, a partir de reflexões de questões relativas à natureza das transformações urbanas contemporâneas, marcadas pela normalização de um processo de produção empresarial da cidade.

Se é possível reconhecer que as contradições urbanas contemporâneas assentam-se num processo que já não se inscrevem pela “dialética dos contrários”, tematizada pelos pares conceituais das teorias da formação urbana —arcaico-moderno, precariedade-modernidade, informal-formal, desemprego-emprego, ilegalidade-legalidade²—, então a problemática urbana contemporânea provocaria questões sobre como analisar a racionalidade dessas transformações.

Diante dessa problemática, que implica questões relativas às representações da cidade, propomos uma reflexão histórica apontando algumas das instâncias que permitem entrever uma genealogia da

¹ Grande Obra Pública é a designação do subsetor da construção civil de produção de infraestruturas e construção pesada. Ao longo da dissertação, eventualmente, designaremos de Grande Obra.

² Essas questões fazem parte da reflexão de autores que estão buscando reconhecer a especificidade das transformações urbanas contemporâneas (TELLES, 2006; OLIVEIRA, RIZEK, 2007; etc.). Telles observaria na realidade contemporânea a perda do horizonte histórico da referência crítica da noção de “superação do atraso”, que era fundante nos debates das décadas anteriores sobre o destino e a interpretação da sociedade brasileira (TELLES, 2007: 5). Isto, para Telles, decorreria de que “[...] as noções de leis, direitos, cidadania e espaço público foram esvaziadas de sua potência crítica” (2007: 7). A autora se baseia em Francisco de Oliveira (2003), para quem o processo de transformação recente é explicado a partir da generalização das formas “precárias” e informais do trabalho que teriam alcançado também os eixos das modernas economias dos países centrais e das empresas de ponta, como expediente próprio da lógica de acumulação e retomada dos lucros na fase financeirizada do capitalismo. Para Oliveira (2003) essa conjuntura importaria o reconhecimento de que a modernização não cria empregos e de que a universalização dos direitos e cidadania eram prometidos e viabilizados na restrita fase fordista de regulação do capital. De forma que se desfazia o horizonte de superação do subdesenvolvimento, de modernização do arcaico, de assalariamento do trabalho e de formalização do informal, que até os anos 1990 se apresentavam em debate.

constituição de formas de empresariamento do espaço urbano. Busca-se refletir como, e por quais meios, teria sido possível a normalização de práticas de produção da cidade fundadas numa lógica empresarial.

Debruçamo-nos sobre essa reflexão a partir de um objeto empírico específico: a Grande Obra de Ilha Solteira, um processo de construção de usina hidrelétrica que requereu a produção de um espaço urbano para o acampamento de seus trabalhadores, durante os anos de 1965 a 1974.

A análise histórica não busca a causa originária do processo de empresariamento do espaço urbano, ou seja, não se trata de identificar a fundação histórica desse processo³.

Ao contrário, a presente pesquisa procura centrar a análise no caso de Ilha Solteira, na medida em que ele parece significar um campo de experimentação de séries de práticas empresariais. Se inicialmente estas práticas seriam testadas em contextos específicos, como na especificidade do tempo-espaço delimitado por uma situação de Grande Obra⁴, ou de situações-modelo, como vilas operárias⁵ e acampamentos de obras

³ Uma análise nesse sentido inclusive deveria constatar que o processo de empresariamento da cidade não é novo. Talvez a novidade na contemporaneidade esteja na naturalização desse processo e a sua extensão como prática normal de produção do espaço, como seria possível interpretar a partir das pesquisas de um conjunto de autores (HARVEY, 2005; HALL, 2002; ASCHER, 2010; ARANTES, 2001; VAINER, 2000; RIZEK, 2011) que tem denominado esse processo de empresariamento urbano, empreendedorismo urbano, ou ainda da forma cidade-empresa. Em termos gerais, as reflexões desses autores estaria em torno dos conteúdos das transformações do urbano contemporâneo, que introduziria novos elementos às contradições na produção do espaço, especialmente orientados a uma privatização de dimensões originalmente públicas.

⁴ Ribeiro analisa algumas especificidades comuns aos Projetos de Grande Obra, que se desdobrariam de três aspectos dessas obras, que são analisados pelo autor, e que trataremos mais à frente: o gigantismo, o isolamento e o caráter temporário (RIBEIRO, 1987: 8).

⁵ Correia, que vem analisando o conjunto de aglomerações urbanas criadas por empresas, traça um panorama da produção dessas formas urbanas no Brasil, refletindo sobre a construção de suas denominações, que vai desde as moradias operárias do século XIX, comumente chamadas de “vilas operárias”, à “Company Town”, Cidade Operária, etc. (2009). Nota-se que, em todos os casos, tratar-se-ia de espaços urbanos delimitados, produzidos e nomeados como um modelo.

temporários⁶, em Ilha Solteira essas práticas parecem se normalizar no próprio processo em que passam a ser orientadas para a produção de uma cidade.

Nesse caso, parece possível ler a Grande Obra de Ilha Solteira como um paradigma de produção empresarial da cidade, no sentido próprio da palavra: um exemplo⁷, ou seja, um caso significativo pela sua exemplaridade.

Entendemos, assim, que uma pesquisa a seu respeito requer a destituição de pressupostos e modelos preconcebidos, para basear-se em categorias empíricas manifestadas na análise do objeto, justamente porque interessaria reconhecer o modo como essas categorias são construídas. Dessa forma, pesquisa-se sobre os mecanismos, processos, discursos, agentes, circuitos, estratégias e técnicas de produção empresarial da cidade, que parece constituir séries de práticas de um processo que conferiria ao empresariamento da cidade um estatuto de verdade.

Nesse sentido, pesquisamos pelos traços da constituição de um regime de verdade a seu respeito, perscrutando pelos dispositivos que teriam sido experimentados em Ilha Solteira⁸. A hipótese aqui é Ilha Solteira ter

⁶ Como analisaremos ao longo da dissertação em relação a Jupia, comparando ao caso de Ilha Solteira.

⁷ Aqui estamos pensando no modo como Agamben (2010: 35) vem trabalhando com a ideia de paradigma em sua obra. Para Agamben, trata-se de “formas de conhecimento que não são nem dedutivos nem indutivos, mas analógicos, que se deslocam na singularidade, e são capazes de neutralizar a dicotomia entre o geral e o particular” (AGAMBEN *apud* COSTA, Flavia. 2006: 1).

⁸ Estamos, desse modo, refletindo sobre uma perspectiva de análise proposta por Foucault, que entende que o significado do “regime de verdade” estaria sempre associado a um “regime de poder”. Para Foucault, trata-se da “[...] articulação de uma série de práticas, de um certo tipo de discurso que, de um lado, o constitui como conjunto ligado por um vínculo inteligível e, de outro lado, legisla e pode legislar sobre essas práticas em termos de verdadeiro e falso” (FOUCAULT, 2008: 25). A pesquisa de Foucault busca a genealogia dos “regimes de verdade”, entendendo-a como sendo a “genealogia de regimes veridicionais, isto é, da análise da constituição de certo direito de verdade a partir de uma situação de direito, com a relação direito/verdade encontrando sua manifestação privilegiada no discurso, o discurso em que se formula o direito e em que se formula o que pode ser verdadeiro ou falso; de fato, o regime de verificação não é uma certa lei de

significado um laboratório de concepções e práticas de dispositivos de produção empresarial da cidade.

A questão de fundo, que matiza as interrogações da pesquisa, é como esse laboratório teria se constituído no contexto de produção do planejamento urbano do estado autoritário da ditadura dos militares, que se apresentaria como o avesso do planejamento liberal promotor da forma cidade-empresa que se generaliza no Brasil após a década de 1980⁹.

Buscam-se as respostas a partir do caso de Ilha Solteira, com base em análise documental a seu respeito, compreendendo Ilha Solteira como um exemplo que permite refletir sobre as próprias categorias, discursos e objetivos que a análise empírica apresenta, considerando que não se trataria de uma excepcionalidade, de um modelo que foge à regra, mas de contradições que aí se manifestam e que são constitutivas de um processo real naquele momento, e que, por isso, incitam a sua investigação.

verdade, [mas sim] o conjunto das regras que permitem estabelecer, a propósito do discurso dado, quais enunciados poderão ser caracterizados, nele, como verdadeiros ou falsos” (2008: 49).

⁹ Para Vainer, o planejamento liberal trata de implementar “No lugar do planejamento moderno, compreensivo, fortemente marcado por uma ação diretiva do estado, expressa, entre outros elementos, nos zoneamentos e nos planos diretores, um planejamento competitivo, que se pretende flexível, amigável ao mercado” (2011: 2). O conceito de cidade-empresa é particularmente empregado, no caso brasileiro, por Vainer (2000). No entanto, a pesquisa sobre esse tema vem sendo desenvolvida por intelectuais dentro e fora do Brasil (ASCHER, 2010; HALL, 2002; HARVEY, 2001; OTÍLIA, 2001), usando outras denominações, como o empresariamento ou empreendedorismo urbano. Harvey, por exemplo, buscando caracterizar esse processo, exemplifica que: “Normalmente, o novo empreendedorismo urbano se apoia na parceria público-privada, enfocando o investimento e o desenvolvimento econômico, por meio da construção especulativa do lugar em vez da melhoria das condições num território específico, enquanto seu objetivo econômico imediato (ainda que não exclusivo)” (2001: 174).

DIMENSÕES DO CONTEXTO HISTÓRICO E PERSPECTIVA DE ANÁLISE

O núcleo urbano de Ilha Solteira tem origem nas obras de construção da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira, no oeste paulista, durante os anos de 1965 a 1974. O núcleo urbano e a usina foram construídos pelas mesmas empresas: a construtora foi a Camargo Corrêa e a projetista a Themag, ambas sob contratação e coordenação da estatal CELUSA (Centrais Elétricas de Urubupungá) e, posteriormente, da CESP (Centrais Elétricas de São Paulo).

Esta obra é a segunda etapa do projeto de construção de duas usinas, Jupia e Ilha Solteira, para o aproveitamento hidrelétrico das quedas de Urubupungá, no rio Paraná, com a instalação de uma potência total de 4.600 MW de energia, projeto que era considerado o segundo maior empreendimento hidrelétrico do mundo¹⁰. Os estudos para a geração de energia elétrica nos Saltos do Urubupungá iniciaram-se em 1954, no governo de Getúlio Vargas (1951-1954), com a formação da CIBPU — Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguai, que se responsabilizaria por desenvolver os projetos das duas usinas que integrariam um "plano de desenvolvimento econômico nacional e regional" (CIBPU, 1960:4), articulando uma série de infraestruturas multifuncionais associadas à instalação da hidrovía Tietê-Paraná¹¹.

A construção da usina de Jupia ocorreu entre os anos de 1961 e 1969; em seguida, as mesmas empresas construíram Ilha Solteira, a montante do rio, a partir de 1965. Em ambos os casos, foi projetado um acampamento para abrigar os trabalhadores durante os anos em que estivessem se dedicando

¹⁰ O conjunto energético Urubupungá em termos de potência instalada era ultrapassado apenas pela hidrelétrica Bratsk, no rio Angra, na antiga URSS. Somente a usina de Ilha Solteira significava o maior aproveitamento hidrelétrico do Ocidente (BRASIL, 1966: 2).

¹¹ Além das eclusas das barragens de Jupia e Ilha Solteira, incorporava também hidrovias e um conjunto de portos fluviais interligados aos sistemas ferroviário e rodoviário.

às obras da usina, e os dois projetos para os acampamentos foram produzidos pelo escritório Planemak, sob responsabilidade dos arquitetos Ernest R. de Carvalho Mange e Ariaki Kato. Em Jupiá, foi planejado e instalado um acampamento para 15.000 habitantes, onde quase todos os edifícios – tanto de habitação como de serviços – eram pré-fabricados em madeira, para serem desmontados e depois montados em Ilha Solteira.

Contudo, a partir de abril de 1966¹², o então presidente Castello Branco (1964-1967) forma um Consórcio Internacional¹³ para o financiamento das obras de Ilha Solteira e entrega sua coordenação ao BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. Meses depois, nesse mesmo ano, a empresa estatal Celusa, que coordenava as obras do Complexo Hidrelétrico de Urubupungá, foi incorporada à CESP, que se formava como empresa de capital misto (estatal e privado)¹⁴. Nota-se que, após as diretrizes do novo Consórcio Internacional, que a partir de 1966 passou a coordenar os investimentos nas obras de Ilha Solteira, algumas transformações foram adotadas na proposta do planejamento urbano de Ilha Solteira. Desde então, os projetos para Ilha Solteira passam a incorporar o discurso de produção de um "polo de desenvolvimento" da região de Urubupungá¹⁵, enquanto, contraditoriamente, abandonavam-se os demais projetos de infraestruturas previstos para o plano de desenvolvimento da região.

¹² Segundo analisamos a partir dos seguintes documentos: BRASIL. Palácio da Guerra. “Ilha Solteira projeta a revolução no futuro: 3.200.000 kW”. In: Revista de engenharia militar, nº 252, 1966; e a “Ordem de Serviço da CELUSA ao escritório Planemak” que consta em CESP. Seminário Sobre o Núcleo Urbano de Ilha Solteira. Relatórios: I e III. São Paulo, 1971.

¹³ Integrariam o consórcio o BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, AID – Agência Internacional para o Desenvolvimento, Banco Alemão de Reconstrução, grupos financeiros e governos da Itália, Espanha, Japão e Suíça. O BID seria o responsável pela coordenação e implementação do Consórcio (BRASIL, 1966: 5).

¹⁴ Além da CELUSA, fundada em 1961, a CESP incorporou em dezembro de 1966 onze empresas, dentre as quais públicas, privadas e de capital misto (estatal e privado). As principais foram: USELPA (Usinas Hidrelétricas do Paranapanema) criada em 1953, CHERP (Companhia Hidroelétrica do Rio Pardo) fundada em 1965, BELSA (Bandeirante de Eletricidade S.A.) de 1962 e ainda a COMEPA (Companhia Melhoramentos de Paraibuna) criada em 1963 (BRANCO, 1975: 78).

¹⁵ Esse argumento passou a ser comumente mencionado desde que foi publicado em 1967 o documento oficial do Planejamento de Ilha Solteira (PLANEMAK, 1967, parte 2).

O desenvolvimento das alterações, no projeto urbano de Ilha Solteira, foi realizado pelo próprio escritório Planemak (contratado em junho de 1966) que já havia realizado os planos de Jupia, mas que, para o planejamento de Ilha Solteira, contaria com a participação de profissionais acadêmicos especializados na área de urbanismo: os professores Nestor Goulart Reis Filho, Maria Ruth A. de Sampaio e Paulo Júlio V. Bruna¹⁶.

O documento final do planejamento urbano de Ilha Solteira, proposto pelo escritório Planemak, é produzido entre os anos de 1966 e 1967 e passa a incorporar o argumento de o acampamento dos trabalhadores poder tornar-se uma cidade com o fim das obras da usina, o que representaria uma alteração em relação ao que seria inicialmente previsto para Ilha Solteira, assim como em referência às estratégias adotadas no processo de construção de Grandes Obras Públicas no Brasil.

Isso marcaria uma transformação nas contradições que se apresentam nesse caso, no que tange às situações de acampamentos temporários ou vilas operárias¹⁷ (como Jupia), que representavam historicamente modelos de espaços urbanos restritos e confinados, como forma de controle e disciplinarização do corpo de trabalhadores. No caso de Ilha Solteira seria possível observar o desenvolvimento, a partir de então, de um conjunto de mecanismos, processos e estratégias com o objetivo de lidar com uma situação de indeterminação a respeito da forma urbana de Ilha Solteira.

Essas alterações adotadas em Ilha Solteira aparecem de algum modo na bibliografia acadêmica que, de uma forma ou de outra, já estudou o caso de Ilha Solteira. No entanto, é possível observar como, independente das conclusões dos autores, todos partem de um pressuposto relativo à ideia originária de Ilha Solteira ser cidade ou acampamento para o

¹⁶ Segundo consta nos seguintes documentos: PLANEMAK. Planejamento de Ilha Solteira: núcleo urbano. São Paulo, abril de 1967 p. III e IV; e BRUNA, Paulo Júlio V.; SAMPAIO, Maria Ruth A. de. Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano. Relatório 2. São Paulo, agosto, 1968, p. 2.

¹⁷ Esses modelos são, por exemplo, analisados por Correia (2009).

desenvolvimento de suas teses, sem, no entanto, se aterem a um processo de análise sobre, justamente, o caráter de indeterminação que parece surgir na forma urbana de Ilha Solteira.

Antes de tudo, vamos tomar brevemente, em resumo, o conteúdo das pesquisas acadêmicas que já se debruçaram sobre Ilha Solteira. Pode-se afirmar que o conjunto de autores desenvolveu pesquisas por diferentes vieses (história econômica e social, história da arquitetura e urbanismo) e com objetivos distintos. São eles: Gilval Mosca Froelich, Cláudia Gomes Araújo, Mônica Peixoto Vianna, Nina Tsukumo e José Carlos Mendieta Chávez. Nota-se entre eles uma divergência importante, com implicações relativas às próprias conclusões de cada autor, que se refere ao fato de o núcleo urbano de Ilha Solteira ser considerado como um projeto de cidade desde sua origem.

Gilval Mosca Froelich, em sua tese de doutoramento (1999), tem por objetivo investigar os desdobramentos que ocorreram em Ilha Solteira, devido ao autoritarismo da ditadura militar e ao desenvolvimentismo da política econômica do período. Ao longo da tese, estabelece uma relação entre os governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek e dos militares, para demonstrar uma crescente forma autoritária, que chega a totalitária no período da “linha dura” do regime militar, em correspondência a uma decrescente forma nacionalista de desenvolvimentismo. Froelich indica que as consequências dessa política econômica para o setor elétrico decorrem da influência direta da atuação dos militares na administração da CESP, que provocou em Ilha Solteira um alto grau de despotismo (FROELICH, 1999: 62).

Nessa sua interpretação sobre a política econômica, avalia como simples coincidência a obra de Ilha Solteira ter sido empreendida durante o “milagre econômico brasileiro” (FROELICH, 1999: 63) e apresenta como argumento o fato de o período de gestação do projeto (1961-1967) ter ocorrido, justamente, durante a crise do primeiro ciclo desenvolvimentista

brasileiro (1963-1967). Desse modo, para ele, não houve propriamente uma influência da política econômica do período no âmbito da obra de Ilha Solteira¹⁸: “[...] prosseguiram os preparativos para a construção de Ilha Solteira, cuja lógica pareceu ignorar o golpe, sob o fundamento de que projetos econômicos de longa maturação não podem submeter-se a mudanças políticas conjunturais, sob pena de se inviabilizarem” (FROELICH, 1999: 54). O enfoque econômico da tese do autor trata apenas do “projeto de desenvolvimento” no sentido da produção de um planejamento regional elaborado e não exatamente do ponto de vista da produção da obra e da geração e acumulação de capital em relação com o desenvolvimento do “milagre econômico brasileiro”, que ocorre no mesmo período.

Seu trabalho apresenta a tese de que, desde o início do planejamento de Ilha Solteira, houve a pretensão de tornar o acampamento dos trabalhadores uma cidade definitiva, na perspectiva de se formar um “pólo de desenvolvimento regional” (FROELICH, 1999: 104-105). Por outro lado, sua crítica mostra que, na prática, o plano desenvolvimentista se restringiu à consolidação da cidade de Ilha Solteira, que passou por diversas fases até a sua consolidação e provocou brutais consequências (econômicas, sociais e políticas) para o município de Pereira Barreto, onde fora implantado o acampamento.

Já Cláudia Gomes Araújo, em dissertação de mestrado (2004) no campo de pesquisa da arquitetura e do urbanismo, objetiva analisar a obra de Ernest de Carvalho Mange, arquiteto responsável pelo projeto urbano de Ilha Solteira. Sua perspectiva de análise procura destacar as obras de Mange como exemplares da arquitetura modernista, especialmente a partir do próprio percurso do autor que seria afinado com princípios racionalistas,

¹⁸ Inclusive o autor não releva maior atenção ao fato de terem concluído a obra com antecipação de vários meses.

inclusive tendo aprofundado sua pesquisa durante seu trabalho junto do mestre Le Corbusier, na *Unité d' Habitation de Marseille* em 1947.

A autora dedicou o último capítulo da dissertação ao estudo dos projetos de Mange para o setor de Energia Elétrica¹⁹, concluindo sua tese com a apresentação da obra de Ilha Solteira. Araújo denomina Ilha Solteira de Cidade Nova, em oposição aos acampamentos de trabalhadores construídos até então para o Setor Elétrico, que se configuravam como acampamentos temporários e precários (2004: 133). Ilha Solteira, ao contrário, teria sido projetada como cidade permanente e aberta (2004: 153) desde sua concepção (2004: 163), o que significava uma cidade livre, em oposição aos “acampamentos fechados”, de acesso e propriedade exclusivos da empresa.

Conclui, considerando que o acampamento possuía características do modelo de uma “cidade empresa” somente no que se refere aos aspectos de sua Administração, mas não em relação à qualidade das instalações da sua infraestrutura urbana (ARAÚJO, 2004: 171). Desse modo, a autora visa indicar que a existência de uma rígida disciplina de trabalho e moradia no acampamento se devia, exclusivamente, à administração das empresas, preservando a obra de Mange do caráter de uma cidade-empresa no âmbito físico-urbano. A autora procura ressaltar a boa qualidade das características físicas do acampamento, demonstrando a correlação com referências de preceitos de uma cidade moderna, bem equipada e bem planejada (ARAÚJO, 2004: 162-163).

Antes de tudo, é preciso fazer uma ressalva importante para a construção da nossa perspectiva da produção do espaço em Ilha Solteira. Mesmo se fosse possível separar os âmbitos físico-urbanos do administrativo, como Araújo propõe, é preciso considerar que essa não era de fato a intenção

¹⁹ Além de Ilha Solteira, Ernest Mange projetou os acampamentos para as obras das seguintes hidrelétricas: Limoeiro, Euclides da Cunha, Caconde e Jupia.

dos técnicos do escritório de Mange, segundo sua própria declaração de que “A organização espacial é uma resposta à organização social do núcleo e da região, e suas bases devem ser estabelecidas com segurança” (PLANEMAK, 1967: 47).

Outra pesquisadora que analisa o caso de Ilha Solteira é Mônica Vianna, que está atualmente desenvolvendo uma tese a respeito do Planejamento Regional da CESP intitulada “Da edificação ao traçado urbano: a experiência de planejamento regional integrado na CESP”, um dos seus objetos de estudo é Ilha Solteira,. Vianna já vinha pesquisando outras obras da CESP e, em artigo sobre essa pesquisa (2006), questiona um processo, na CESP, de “desmonte”, isto é, do “desmanche do sistema de gestão do trabalho baseado no modelo que vincula empresa e moradias nestes locais” (2006). Para a autora, esse processo, iniciado no séc. XIX, acelerou em meados da década de 1980, em um contexto de difusão de ideias e políticas neoliberais, justamente com uma reestruturação empresarial e com mudanças nas relações entre capital e trabalho (2006). No entanto, é possível notar que a autora não desenvolve, nesse artigo, uma perspectiva de análise dos conteúdos dessas mudanças, que, todavia, parecem balizar as transformações que observa e que poderiam sinalizar aspectos de permanências no conjunto das transformações.

A autora publicou artigo, em 2011, a respeito de sua pesquisa de doutorado em desenvolvimento, no qual analisa sucintamente o caso de Ilha Solteira e objetiva refletir sobre um método que teria sido desenvolvido pela CESP na produção do Planejamento Regional. Seria possível dizer que, com relação aos casos de Ilha Solteira e de Jupiá, a autora reafirma a tese de Nina Tsukumo (1994).

Tsukumo, arquiteta e urbanista, organizou o livro “Arquitetura da CESP” (1994), que trata da experiência do Departamento de Arquitetura da CESP nas suas obras, aborda o caso de Ilha Solteira comparativamente ao de Jupiá. Jupiá seria descrita como um núcleo de caráter temporário; Ilha

Solteira tratar-se-ia de um “novo conceito” desenvolvido pela CESP: “a implementação de um núcleo urbano permanente” (1994: 101-102), “concebido como cidade aberta, que abriu espaço para a instalação de iniciativa privada para comércios e serviços” (1994: 102). E conclui: “dessa forma, a organização do complexo social [de Ilha Solteira] foi proposta em termos de um modelo intermediário entre paternalismo do acampamento e a estrutura liberal de uma cidade comum” (1994: 102). No entanto, a autora não aprofunda a análise do que seria esse “modelo intermediário”.

José Carlos Mendieta Chávez, em sua dissertação de mestrado (1997), estuda a problemática da habitação popular na “cidade-acampamento” de Ilha Solteira. Mas, em vez de aprofundar a análise de uma dualidade da cidade-acampamento, o autor busca enfatizar o caráter de acampamento temporário, de caráter prévio da estrutura urbana dirigida a servir, propriamente, como acampamento de obra para a construção da usina.

Analisa o caráter precário das instalações construídas e identifica o objetivo da empresa em “baratear” os custos da construção da “cidade-acampamento” (1997). Dessa maneira, constrói o argumento da sua dissertação discorrendo a respeito da causa originária da precariedade devida-se, fundamentalmente, a questões de financiamento e à lógica do capital. Poderíamos dizer que Chávez, em oposição aos demais autores, ressalta o caráter prioritário de acampamento expresso na estrutura urbana de Ilha Solteira.

De todo o modo, ao contrário das perspectivas de análise desses autores e distante de procurar predeterminar se Ilha Solteira se configuraria como cidade ou acampamento, a presente dissertação pretende partir da análise documental para investigar questões próprias do objeto empírico, conforme a documentação o apresenta.

Uma vez que interessa, sobretudo, a análise do movimento das transformações que podemos observar nas alterações que são propostas

em Ilha Solteira, nas suas próprias contradições, parece necessário negar uma posição prévia a respeito das questões e modelos que lá se desenvolveriam, inclusive interrogando se se trataria de uma transformação necessariamente marcada pelo signo de algo “novo” ou não. Ou seja, não procuraremos partir de noções e premissas de modelos de cidade ou de parâmetros do planejamento urbano em relação ao contexto do desenvolvimento econômico daquele momento e o regime militar instaurado, como algumas pesquisas sobre Ilha Solteira já o desenvolveram. Pretendemos buscar na análise do objeto as categorias empíricas que possam elucidar as questões enunciadas, justamente porque interessaria observar como essas categorias seriam construídas. isto é, a presente pesquisa tratará, antes de tudo, de ler o objeto como documento histórico, procurando apreender, através da análise de suas características, os vetores das relações sociais que o produziram, nas contradições, tensões e objetivos que lhes são próprios. Objetiva-se, assim, poder apreender a produção do espaço de Ilha Solteira, nas suas dimensões de espaço como produto e produtor das relações de trabalho e vida urbana²⁰.

Nesse sentido, se tomarmos sob análise a documentação referente ao projeto de constituição de Ilha Solteira como acampamento ou cidade, parece necessário atentar para a própria dubiedade do documento, a fim de se apreenderem as tensões e objetivos em questão.

Veja-se como os técnicos do escritório Planemak, seguindo as orientações da Celusa, teriam formulado a orientação a ser dada ao planejamento urbano de Ilha Solteira :

²⁰ Toma-se como pressuposto o método de pesquisa de Lefebvre (2006) sobre a produção do espaço. Lefebvre (2006) dialetiza o espaço como produto-produtor, em uma teoria unitária que reúne as dimensões física, social e mental, com base na análise da relação intrínseca entre forma e conteúdo. Desse modo, o espaço é entendido como condição, meio e produto do processo de reprodução social, em oposição crítica a teorias que tenderiam à reificação do espaço, ora tomando-o como palco das relações sociais, ora como resultado dessas relações.

1. A Celusa tem necessidade de construir um acampamento com todas as características de cidade.
2. Essa obra, inicialmente necessária como acampamento, poderá vir a ter caráter definitivo, por interesse de ordem social, econômica ou político-administrativa (PLANEMAK, 1967: 56).

É possível interpretar, a partir do item 1, a necessidade de construir um acampamento com todas as características de cidade, sem ser propriamente uma cidade, o que sinalizaria que, no caso de Ilha Solteira, algo do atributo de “cidade” seria destituído para que não fosse uma cidade. A partir do item 2, pode-se interpretar a demanda da construção de acampamento para a obra que poderia “vir a ter caráter definitivo” e se fixar no território, mas com a necessidade primordial de ser um acampamento que, como se viu, deveria conter certas — e não todas — características de uma cidade.

Julga-se então necessário examinar qual ideia de cidade estaria em questão a partir da análise dos próprios discursos e desenhos expressos na documentação levantada - incluindo seus traços contraditórios, suas dubiedades e indeterminações -, para se entender a forma da produção do espaço de Ilha Solteira.

Nesse sentido, o processo de pesquisa partiu do exame da documentação para levantar as categorias de análise, orientando-se por algumas questões empíricas iniciais:

Qual ideia de cidade aparece nas representações e discursos sobre Ilha Solteira? Quais elementos e mecanismos foram selecionados e como eles foram agenciados para a configuração da forma urbana e da organização do trabalho em Ilha Solteira? Qual a razão, ou seja, a racionalidade e a finalidade dessa forma urbana?

A pesquisa perseguiu a análise documental, orientada por essas questões, procurando perscrutar o movimento das contradições na produção do espaço de Ilha Solteira, por meio do exame da relação entre a produção

das ideias, discursos, projetos e objetivos da forma urbana de Ilha Solteira, durante a experiência de implantação da cidade²¹.

O que interessa investigar, a partir destas questões, são os objetivos e o sentido de tal configuração urbana, isto é, os conteúdos dessa forma que se apresentam na qualidade de uma situação de indeterminação. Isso porque tal observação parece inscrever processos que precisam ser examinados em perspectiva histórica.

Esses processos que se apresentavam marcados pelo signo da indeterminação²², segundo nossa hipótese, pareciam refletir traços de uma prática de produção empresarial da cidade. Mas o desenvolvimento dessa análise necessariamente deveria se construir a partir do exame de categorias empíricas, analisadas no conjunto de mecanismos, técnicas, processos e estratégias que aparecem sendo forjados em Ilha Solteira,

²¹ Consciente das limitações que a seleção documental nos fornecia, a esse respeito é possível avaliar que se, por um lado, a documentação é vasta no que se refere às fontes da empresa e instituições a elas associadas, reconhecemos que a pesquisa não pode aprofundar, na mesma medida, a análise de outras fontes como entrevistas aos moradores e trabalhadores de Ilha Solteira, que seriam importantes para aprofundar as dimensões de análise da produção do espaço. Entretanto, a justificativa se deve ao fato de que o campo de questões da pesquisa tratava do processo de empresariamento urbano e, para a análise das técnicas, processos, mecanismos e gestão empresariais na produção do espaço urbano, as fontes analisadas se mostravam as mais relevantes, em detrimento da análise de outros âmbitos, como a cotidianidade na produção do espaço.

²² O tema da indeterminação é resultado de um debate contemporâneo relativo às transformações urbanas recentes (OLIVEIRA; RIZEK, 2007) que matiza as questões sobre a produção do espaço urbano contemporâneo, que justificam o interesse de pesquisa e o olhar histórico ao caso de Ilha Solteira. Essa perspectiva, no entanto, permite-nos atentar para algumas características presentes na forma urbana de Ilha Solteira que, contudo, passaram despercebidas por outras análises históricas a seu respeito, como vimos anteriormente. Se a formulação do caráter da indeterminação é tratada por Oliveira (2007) com referência a um outro contexto pós “desmanche” neoliberal desenvolvido a partir dos anos 1980 e, principalmente, 1990 no Brasil, a análise do caráter e significado da indeterminação nesse caso poderia sinalizar, no entanto, traços de uma lógica de produção empresarial da cidade que estaríamos observando em Ilha Solteira. A tese de Oliveira (2007) se refere mais precisamente ao fato de que na realidade atual brasileira, a clássica concepção de universalidade do Estado não teria mais correspondência na sociedade concreta e não mais haveria um horizonte de conquistas por ampliação dos direitos e cidadania. Isso implicaria, para ele, uma conjuntura marcada pela situação de plena indeterminação baseada na autonomização do Mercado, com a dissolução do espaço público e a perda do horizonte da política, o que caracterizaria um Estado de Exceção (OLIVEIRA, 2007).

segundo os próprios sentidos e objetivos da situação de indeterminação da sua forma urbana. A esse respeito, podemos fazer duas ressalvas explicativas.

Primeiramente, que não se pretende abordar a experiência da Grande Obra de Ilha Solteira partindo de uma versão das formas clássicas do “urbanismo” ou do “trabalho” modernos – como o modelo de cidade modernista ou do trabalho manufatureiro/fordista etc. –, ainda que estas dimensões estejam presentes nos discursos, planos e projetos; mas interessa, sobretudo, analisar como essas formas fazem parte desses discursos e interrogar as finalidades dessas representações.

Inclusive porque, segundo a nossa hipótese, Ilha Solteira parece ensaiar processos, mecanismos, técnicas e estratégias que configurariam práticas de um empresariamento urbano, quando essas práticas ainda não possuíam a relevância que adquiririam na produção do espaço urbano contemporâneo, nem a exata correspondência com os significados que ganhariam na atualidade²³. Pois a experiência de Ilha Solteira parece assentar-se nas passagens de um processo histórico da urbanização em que o espaço tenderia a se tornar um elemento produtivo na acumulação do capital e que, posteriormente, no movimento de transformação da hegemonia do capital industrial para o capital financeiro, a própria produção do espaço ganharia centralidade no processo de acumulação²⁴.

²³ Refiro-me, inclusive, aos significados de elementos como o empresariamento urbano, a indeterminação, a flexibilidade etc. que serão analisados nessa dissertação.

²⁴ A análise desse movimento histórico que conferiria centralidade à produção do espaço vem sendo analisada por pesquisadores que buscariam refletir sobre a natureza das transformações em curso. Ana Fani Carlos (2011), por exemplo, aponta que nesse processo seriam engendradas novas estratégias que tornariam o espaço um elemento produtivo, e que resultaria em novos conteúdos no processo de urbanização. Harvey (2003; 2004) tem também pesquisado a esse respeito, assinalando que as possibilidades de o capital superar as crises de acumulação estariam na base de um “novo imperialismo”, na medida em que a articulação entre diferentes espaços e as necessidades de expansão de mercados engendrariam espaços onde ainda se realizaria uma acumulação primitiva, que o autor denomina de “acumulação por espoliação”. Tratar-se-ia da expansão do capital para explorar novas fronteiras (através de novas formas de propriedade intelectual (patentes), da mercantilização crescente de recursos naturais, da mercantilização de culturas, da

Assim, entendemos Ilha Solteira como um campo de experimentação de dispositivos de produção empresarial da cidade, que nos permite observar algumas contradições na passagem desse movimento histórico.

Uma segunda ressalva é que procuramos ir além de uma certa fragmentação recorrente no campo disciplinar da Arquitetura e Urbanismo, que resulta da separação entre História do urbanismo, das ideias e teorias, e a História social da produção das cidades. Parece-nos, ao contrário, que é necessário tomar para a análise a relação entre ambos os níveis de realidade, no caso as ideias e representações da forma de uma “cidade-acampamento” e a experiência de produção dos dispositivos para a sua consecução, buscando apreender as contradições na produção do espaço de Ilha Solteira.

Estaríamos, dessa maneira, nos baseando no método de Lefebvre (2006) sobre a produção do espaço, que entende o espaço não como mero lugar da produção, mas sim como condição de realização dela, ao mesmo tempo que produto desse processo:

O espaço não pode mais ser considerado como passivo, vazio, ou então não tendo outro sentido, como os produtos, que o de ser trocado, o de ser consumido, o de desaparecer. Enquanto produto, por interação ou retroação, o espaço intervém na própria produção: organização do trabalho produtivo, transportes, fluxos de matérias primas e de energias, redes de repartição dos produtos. À sua maneira produto e produtor, o espaço (mal ou bem organizado) entra nas relações de produção e nas forças produtivas. Seu conceito não pode, portanto, ser isolado e permanecer estático. Ele se dialetiza: produto-produtor, suporte de relações econômicas e sociais (LEFEBVRE, 2006: prefácio).

A análise da relação dialética da produção do espaço tem em seu cerne a atividade de produção e, portanto, o trabalho como processo de produção.

Para Ana Fani Carlos:

[...] ao produzir sua vida (sua história, a realidade) a sociedade produz, concomitantemente, o espaço geográfico. Tais condições são produzidas

privatização de bens até então estatais, etc.) (2004: 122,123), donde o espaço se tornaria um elemento produtivo.

pelo trabalho como atividade humana, logo o desvendamento do trabalho considerado como processo produtor do espaço geográfico [...] implica discutir de um lado, a articulação entre as atividades produtivas e não produtivas no conjunto da sociedade, e de outro, a materialização espacial desse processo, cujo movimento fundamenta-se nas lutas de classe, na contradição entre a produção espacial coletiva e a apropriação privada (CARLOS, 2008: 25).

Seria, então, compreendendo a dialética da produção do espaço que inclui a atividade de produção e o processo de trabalho que, para esses autores, o espaço tenderia a ganhar centralidade no processo de acumulação.

Lefebvre (2006) assinalaria a tendência do processo de acumulação industrial tornar o espaço uma condição necessária ao processo de reprodução do capital, com vistas a operar a superação de crises de acumulação. “Em função da apropriação de espaços existentes, construção, destruição e reconstrução, a produção do espaço tenderia a deixar de ser um ramo secundário, tornando-se central”²⁵ (Lefebvre, 2006: 386-388). Nesse processo, ele destacaria em especial o papel que os setores imobiliário e da construção civil teriam em atuar contra a queda na taxa de lucro em função da massa de mais valia produzida na construção²⁶ (Lefebvre, 2006: 387-388).

²⁵ Segundo Lefebvre: “O espaço não é mais simplesmente o meio indiferente, a soma dos lugares onde a mais valia se forma, se realiza e se distribui. Ele se torna produto do trabalho social, isto é, objeto muito geral da produção, e, por conseguinte, da formação da mais valia. É assim por esse caminho, que a produção torna-se social nos próprios marcos do neocapitalismo” (LEFEBVRE, 2002: 142).

²⁶ Nas palavras de Lefebvre: “Ocorre então que o ‘imobiliário’ é energicamente chamado à ordem. [...] oscila entre um papel subalterno de evocação, de volante de complemento, enfim, de regulação, e de função dominante. [...] Mas ele conserva uma função essencial: a luta contra a tendência à baixa da taxa de lucro médio. A construção (privada ou pública) rendeu e rende ainda, exceto em casos excepcionais, lucros superiores à média. O investimento no ‘imobiliário’, isto é, na produção do espaço, comporta ainda uma proporção superior de capital variável relativamente ao capital constante. [...] Donde a formação de uma massa de mais-valia que aumenta a massa geral, mas da qual uma parte pertence às empresas de construção, aos promotores, aos especuladores” (Lefebvre, 2000: 387-388). A tese de Ferro (2006) também ressaltaria o papel que esses setores teriam contra a tendência à queda na taxa de lucro, em função da massa de mais valia produzida na construção: “Em tese, são áreas de produção arcaicas, como a construção civil, que garantem uma taxa de lucro alta, num país subdesenvolvido, já que utilizam um capital constante relativamente menor que o capital constante industrial. [...] [E] devido à baixa composição orgânica de capital que aí é empregado, isto é, devido à forma arcaica

É, pois, considerando o processo propriamente contraditório da produção do espaço, que tem o trabalho como uma sua mediação, que se quer pesquisar os elos entre Cidade e Trabalho experimentados em Ilha Solteira. No caso, interessa-nos a relação entre dois campos de análise em Ilha Solteira: da formação do núcleo urbano e do processo de trabalho no canteiro de obras para a construção da usina. Os elos dessa relação parecem ser traçados por uma forma de gestão do trabalho e da vida urbana que merecem ser analisadas a partir de suas especificidades e de forma inter-relacionada, o que justifica a exposição dessa dissertação nos seus três capítulos: 1. A Cidade; 2. O Trabalho; 3. Gestão do Trabalho, Gestão da Vida e a Razão de Governo.

Buscamos, então, analisar a experiência da Grande Obra de Ilha Solteira pelos elos entre Cidade e Trabalho, com o objetivo de perscrutar o movimento das contradições da produção do espaço de Ilha Solteira, examinando as séries de práticas que lá se desenvolvem, nos próprios termos como se apresentam.

Aqui parece importante apresentar algumas considerações sobre os sentidos do trabalho na sua relação com a produção de um espaço específico, marcada pela dinâmica de produção de uma Grande Obra como é Ilha Solteira, partindo de uma breve reflexão sobre o contexto de trabalho na construção civil. Tema esse que corresponde a um campo de pesquisa que inclui uma bibliografia que teve grande pertinência no debate da produção da cidade e da produção da arquitetura, entre os anos 1970 e 1980, e que promoveram parte das interrogações sobre as contradições na

de produção, a taxa de lucro é forçosamente mais elevada que a da indústria automobilística, por exemplo. Através de uma complexa série de mediações, que não nos importa examinar aqui, a taxa de lucro se homogeneíza: parte da mais-valia, do trabalho não-pago, produzida na construção civil e outros setores atrasados de produção (agricultura, por exemplo) aparece como sendo mais-valia produzida na indústria automobilística 'nacional'./ E como a indústria (automobilística) 'nacional' está para a indústria metropolitana assim como a construção civil está para a indústria (automobilística) 'nacional', podemos imaginar a densa e intrincada rede de fatores interessados neste fato simples: a manutenção do modo arcaico de produção da construção civil” (FERRO, 2006: 99).

atividade do trabalho no canteiro de obras que motivaram a presente pesquisa de mestrado.

Apresentemos esse campo de debate visto que interessa a análise da situação de uma Grande Obra Pública naquele momento das décadas de 1960 e 1970 e no conjunto das contradições próprias do processo de modernização da construção civil no Brasil, naquele momento.

Podemos iniciar pelos sentidos do termo “Grande Obra Pública”, ou “Obra Pública”, que é chamado o subsetor da construção civil de obras de infraestruturas e construção pesada. O antropólogo Gustavo Ribeiro também denomina essas obras de "Projeto de Grande Obra". De qualquer maneira, o autor destaca como esses nomes já sinalizariam algumas características recorrentes: a dimensão e, portanto, a planificação do trabalho aí empregado, ou seja, tratar-se-ia de "grandes movimentos de capital e mão-de-obra" (RIBEIRO, 1987: 9). Se, a princípio, isso sugere uma diferença apenas quantitativa, na realidade implicaria uma série de características qualitativamente diferentes em relação às obras comuns dos demais setores da construção civil.

Ribeiro (1987: 6 e 9) destaca qualidades recorrentes nesses projetos, quando são implantados em países periféricos, como resultado das políticas das agências internacionais de financiamento e dos investidores que promovem os "projetos de desenvolvimento". Segundo Ribeiro (1987: 9) a distribuição global desses projetos reflete as principais tendências da divisão internacional do trabalho: os vendedores e investidores, dadas as dimensões e complexidade dos projetos, são poucas instituições financeiras e firmas localizadas em seis países basicamente - Estados Unidos, Grã Bretanha, França, Alemanha e Itália (que buscam além de trabalho barato, também a propriedade da terra e dos recursos naturais) -; e os compradores são quase sempre o Oriente Médio e a América Latina.

Esses projetos em países periféricos, a que Ribeiro se refere, apresentariam algumas contradições derivadas do fato de serem destinados propriamente a regiões ainda não urbanizadas, como são os casos de barragens hidrelétricas, canais, minas, etc., cuja implantação é determinada por um aspecto de natureza física: o trecho de adequada queda ou passagem do rio, a existência de jazida etc.. Isso acarretaria, nessas regiões, grandes surtos de instalação e evasão não apenas de mão de obra, mas também de vultosos recursos econômico-produtivos (originários de uma trama político-internacional) envolvidos com a atividade produtiva. Esses surtos seriam consequência do fato, sempre presente, de que após a conclusão da atividade da construção, que é sempre uma atividade finita (conclui-se com o fim da obra), a atividade econômica que se desenvolve é limitada: seja porque a exploração de minério é limitada enquanto dure a jazida, seja porque após a atividade de construção de uma Usina Hidrelétrica, um canal, ou qualquer Grande Obra, a demanda por força de trabalho para a atividade fim é igualmente limitada, por requerer um corpo bem mais reduzido de operadores do que de construtores, por exemplo. Ribeiro ainda assinala que, uma vez que esses projetos seriam habitualmente executados em áreas isoladas, tradicionalmente neles se adotariam acampamentos de trabalhadores, frequentemente legitimados por um discurso de desenvolvimento regional (1991: 176).

Nota-se, a esse respeito, tomando a leitura de Vainer e Araújo (1992: 25), que o modelo de desenvolvimento urbano empreendido principalmente desde 1970 seria centrado em programas específicos, em polos de desenvolvimento de interesse nacional. Sobre isso, vejamos a tese de Reis Filho, dado ser um autor que teria um papel importante no desenvolvimento do planejamento urbano de Ilha Solteira.

Reis Filho escreve, em 1984, sobre o caráter do planejamento no Brasil desenvolvido nas duas décadas precedentes, isto é, entre 1964 e 1984, e caracteriza que

Materializando as características de um projeto político centralizado e de um modelo de desenvolvimento concentrador, a rede urbana brasileira adquiriu peculiaridades que passaram a diferenciá-la das fases anteriores (1996: 22).

O autor desenvolve as seguintes peculiaridades: urbanização acelerada, concentração crescente, escala excepcional do progresso, agravamento das desigualdades (1996: 22).

Reis Filho conclui, a respeito de “o por que das diferenças?” em relação aos processos de urbanização induzidos pela industrialização em países com maior grau de autonomia, afirmando que haveria diferenças de projetos políticos e de modelos de desenvolvimento (1996: 30). E desenvolveria, exemplarmente, a análise do ramo da indústria da construção civil, considerando que

A Construção Civil constitui uma das principais chaves de controle de qualquer plano de desenvolvimento. Na maior parte dos países industrializados responde por cerca de 50% do investimento bruto da nação (a definição física das relações de produção absorve aproximadamente 50% do excedente líquido para viabilizar-se). No caso do Brasil, o setor tem respondido também, nos últimos anos, por 50 % da geração de capital fixo. Desnecessário será acentuar sua capacidade de absorção de mão-de-obra (1996: 31).

É possível observar como haveria, na crítica de Reis Filho, a construção de uma perspectiva progressista da modernização da indústria da construção civil, através da ligação de um processo de racionalização, produtividade e superação da condição de “atraso” tecnológico que, todavia, não se realizava naquele modelo de desenvolvimento:

Assim, o mais importante dos ramos econômicos em mãos do capital nacional, em um país que apresenta o mais extraordinário fenômeno de explosão urbana, deixa de ser contemplado nos programas de modernização de um modelo de desenvolvimento e uma forma de planejamento, que se pretendem defensora da produtividade e da racionalidade econômica. Como se explica? (1996: 31-32).

Essa questão era objeto de debate no campo da arquitetura e do urbanismo, especialmente durante a década de 1980, por um conjunto diverso de pesquisadores em grande medida num campo de pesquisa de

uma reflexão marxista e, em parte, diretamente inspiradas pela repercussão de questões colocadas por Sérgio Ferro²⁷.

Pode-se dizer que há um conjunto de pesquisadores²⁸ que colocou o processo de trabalho como tema central das suas análises da arquitetura e da cidade, com o objetivo de entender o papel do espaço no processo contraditório de acumulação do capital, basicamente, partindo da interrogação sobre como o espaço sustentaria uma atividade produtiva tecnicamente atrasada, que é a construção civil, ao mesmo tempo que ela seria uma das atividades mais lucrativas (OLIVEIRA, 1982: 15). A análise dessas contradições na indústria da construção civil no Brasil, eram especialmente analisadas quanto ao desenvolvimento urbano e o subsetor habitacional, e em menor destaque em relação ao subsetor de Obras Públicas.

Neste subsetor, que especialmente nos interessa, é preciso destacar as pesquisas de Jorge Oseki, Maria Ângela Tude de Souza e Nílton Vargas, dentre os pesquisadores que também estiveram ligados a esse campo de pesquisa.

Além da inspiração em Sérgio Ferro, os pesquisadores baseavam-se em uma bibliografia de origem diversa: François Ascher, Henri Lefebvre,

²⁷ Sérgio Ferro, em sua pesquisa sobre o canteiro da construção civil, voltou-se às questões teóricas para uma reflexão sobre a prática profissional do trabalho do arquiteto, sendo também marcado por esse debate da época, mas já produzindo a partir da década de 1970, inicialmente no Brasil e depois na França. Ele critica a suposta autonomia do "desenho", isto é, do trabalho intelectual do arquiteto, para interpretar a arquitetura a partir de sua produção. Por isso analisa o trabalho intelectual na sua relação com os trabalhos manuais envolvidos na obra e segundo as transformações das relações de trabalho e da divisão do trabalho no canteiro de obras, principalmente decorrentes da introdução da técnica do projeto na produção da arquitetura.

²⁸ Trata-se de pesquisas diversas, mas nas quais se reconhece um esforço comum de conformar um campo de estudos e, devido à ausência de espaços de debates que compreendessem a produção da arquitetura e da cidade no âmbito do setor da construção, muitos desses pesquisadores estiveram organizados em torno do seminário Bartlett Summer School, que desde 1989 teria o objetivo de pesquisar o ambiente construído com ênfase no processo de produção e, portanto, nos agentes produtores. Dentre eles estão alguns professores da FAU USP: Jorge H. Oseki, Ermínia T. M. Maricato, Maria Lúcia Gitahy, Paulo César X. Pereira, Yvone M. M. Mautner, Khaled Ghoubar.

Mariano Folin, Christian Topalov, Benjamin Coriat, Michael Ball, Alain Lipietz, Jean Lojkine, Manuel Castells.

Segundo alguns desses pesquisadores, até a década de 1980 haveria uma habitual concepção da cidade como simples suporte das contradições sociais e não como produto dessas contradições. Tratam, por exemplo, do fato de os estudos sobre o urbano não abordarem a construção civil, detendo-se particularmente no âmbito do consumo e não da produção, o que motivaria uma revisão crítica desse processo (OSEKI; PEREIRA; MARICATO; MAUTNER, 1991: 40)²⁹. Se nas abordagens da cidade dominava o foco no consumo, nas abordagens da arquitetura, a ênfase seria nas inovações tecnológicas no processo produtivo, com uma visão "fetichizada" da tecnologia, acabando por se deter na questão dual entre o "atraso" e o "moderno" (1991: 41).

E muitos iriam então investigar o "atraso" na construção civil (que se manifestaria no trabalho manufatureiro, pré-taylorista, pré-capitalista etc.), no seu significado dialético em que estruturas econômicas tidas como atrasadas (arcaicas, informais, pré-capitalistas etc.) assumiam em relação às estruturas modernas e dinâmicas para a acumulação da economia em países de periferia, que era o caso do Brasil³⁰.

²⁹ Segundo esses autores, as pesquisas sobre o urbano que ressaltariam a questão da habitação em relação à demanda social por moradia, contestariam a solução da provisão habitacional via Estado, e sua perspectiva de incrementar a produtividade do trabalho da construção a exemplo dos países europeus Pós-Segunda Guerra. Tais pesquisas começariam a investigar a via de acesso à moradia através dos movimentos sociais em autoconstrução, com a sua emergência nos anos de 1980 (OSEKI; PEREIRA; MARICATO; MAUTNER, 1991: 38). Dessa maneira, essas pesquisas também se voltavam ao âmbito da produção da construção, como demonstram pesquisas produzidas por Maricato, Mautner, Pasternak, Bonduki, Rolnik e outros, com o objetivo de compreender o crescimento das cidades por meio da autoconstrução e da periferia urbana, onde investigariam, por exemplo, o papel do consumidor misturado com o produtor e do local de moradia misturado com o canteiro de obras (1991: 38).

³⁰ Baseavam-se aqui em uma crítica dialética desse processo, oriunda de outros campos de debate, mas com forte repercussão para a compreensão das questões urbanas que então interessavam. Dentre uma bibliografia sobre o assunto, destacava-se a influência do pensamento de Lúcio Kowarick (1977) e Francisco de Oliveira (1973) a partir da interpretação sobre o desenvolvimento das economias latino-americanas como o Brasil.

A questão que eles formulavam era por que a produção da construção não se industrializava. E passaram a estudar os obstáculos produtivos do setor relativamente às especificidades do processo de trabalho na construção civil³¹. As perspectivas e os métodos entre os autores foram diversos, mas, em geral, destacavam as peculiaridades dos produtos, dos processos de trabalho e dos meios de produção próprios da construção, que pareciam até certo ponto prescindir da industrialização. O paradoxo que notavam seria o medíocre desenvolvimento da industrialização da produção na construção civil brasileira, em um momento de expansão do sistema capitalista, especialmente marcado pelo desenvolvimentismo do período das décadas de 1960 e 1970.

Logo, no que toca à formulação da questão sobre a industrialização da construção, ela era feita, na maioria das vezes, matizada no debate sobre as perspectivas de modernização. Se, para Ferro, o desenvolvimento da industrialização na construção significaria o aumento da exploração do trabalhador, devido à diminuição da sua autonomia com a perda da aplicação do seu saber-fazer manufatureiro na produção, para Vargas, a viabilização de qualquer intento de organização da produção da

Kowarick, por exemplo, interpretaria que na ocasião do desenvolvimento do capitalismo nos países latino-americanos não se teriam desarticulado formas tradicionais de produção, como economias de subsistência, artesanato, indústria domiciliar, etc. (Alves; Tavares, 2006: 426-427). Às novas formas de atividades criadas pela industrialização também teriam sido incorporadas as formas tradicionais na divisão social do trabalho, cuja combinação teria alimentado o processo de acumulação latino-americano. De forma que, para Kowarick, processos de trabalho tradicionais e novos seriam ambos, articuladamente, fenômenos inerentes ao desenvolvimento capitalista latino-americano. Nesse debate, Oliveira demonstraria que as atividades precárias produzidas por uma força de trabalho ativa, mas excluída dos setores de tecnologia avançada, representariam parte integrante do modo de acumulação urbano adequado à expansão capitalista no Brasil. Essa crítica à "teoria do subdesenvolvimento" teria justificado o modo pelo qual atividades não tipicamente capitalistas seriam resultantes e causadoras do processo de acumulação capitalista (2006: 427). Com isso, permitia-se compreender que os aspectos do "atraso" da economia periférica não eram um obstáculo ao desenvolvimento, pelo contrário. E isso se evidenciava devido à convivência de padrões econômicos "atrasados" com altas taxas de crescimento econômico durante longo período, no qual o Brasil tornava-se a oitava economia do mundo. Essa seria uma contradição fundamental do processo de industrialização do país sobre o que se assentava a sua notável desigualdade social.

³¹ O assunto será analisado no capítulo 2.

construção e do controle de seus custos (contra a corrupção generalizada que ele notava no setor) requereria uma mudança da política de relações de trabalho, em função da diminuição dos níveis de rotatividade da mão de obra (VARGAS, 1988: 12)³².

Ferro caracterizaria, no entanto, que a manufatura serial seria a forma dominante tanto da produção da construção no seu conjunto, como no interior de cada etapa e isto ocorreria mesmo nos países avançados, onde a manufatura heterogênea e a indústria da construção seriam mais desenvolvidas (2006:83). Isso porque, mesmo em se aplicando produtos industrializados e pré-fabricados, sua montagem no processo produtivo do canteiro seria executada também por um processo manufatureiro (FERRO, 2002: 18).

Conclui que, enquanto houvesse a possibilidade de produção da construção civil basear-se em mão de obra barata e abundante, não haveria progresso industrial na construção, os capitalistas não se arriscariam em inovações e investimentos da sua industrialização; ao contrário, tenderiam a manter a construção civil o mais atrasada possível (FERRO, 2006: 204). Sua consideração se baseia na hipótese de o setor da construção civil ser um dos que tem sido mantido em situação de atraso tecnológico (FERRO, 2006: 204), como uma estratégia para se frear a queda estrutural da taxa de lucro, mediante a manutenção de áreas retrógradas de produção³³ (2006: 98-99). Importante notar que ele se refere aqui mais diretamente à construção habitacional.

³² Segundo Vargas, o fordismo aplicado à construção necessitaria de uma reestruturação do aparelho produtivo nacional, com a criação de várias empresas de elementos pré-fabricados e com a padronização desses componentes. Antes disso, a simples aplicação de técnicas tayloristas seria mais viável naquele momento, e significaria um aumento da racionalização da construção sem necessariamente precisar de alterações em profundidade do aparelho produtivo, e por isso seria uma opção mais defendida pelas instituições como a melhor saída para o problema da habitação (VARGAS, 1983: 205).

³³ Como consta na passagem da tese de Sergio Ferro citada na nota 26.

A industrialização geral do setor significaria, para esses autores, o problema de racionalização do trabalho no canteiro, bem como o problema de padronização e da pré-fabricação da construção – motivo que interessava, sobretudo, aos arquitetos.

Segundo Coriat, ao contrário da produção industrial, a construção requer um projeto para cada produto, tornando organização da produção unitária,

[...] o que se não proíbe, pelo menos torna altamente improvável o estabelecimento de séries estáveis de postos de trabalhos repetitivos, reutilizáveis posteriormente, em todas as situações impostas à fabricação (1983:2).

Para Vargas (1983: 202), a dificuldade de regularidade do trabalho e de repetitividade das tarefas derivaria em grande medida da produção se desenvolver em etapas sucessivas, com processo produtivo finito e itinerante, o que provocaria, portanto, uma mobilidade operária diferente da que ocorre no processo fabril: "as equipes de trabalho vão sendo montadas no transcorrer da execução do edifício e, quando é encerrada determinada fase, os trabalhadores são demitidos ou, em alguns casos, transferidos para outra obra" (1938:202). Desse modo, os níveis de rotatividade de mão de obra na indústria da construção seriam conhecidos como dos mais altos dentre os setores econômicos .

Por isso, Vargas consideraria que as empresas que atuam no setor não investiriam na racionalização do trabalho:

[...] a implantação do taylorismo implica um estudo de simplificação, padronização e projeto de trabalho (primeiro princípio). Se os métodos de trabalho forem bastante variáveis e não houver uma simultaneidade dos serviços, isto é, uma repetição das operações, todo o gasto despendido na racionalização dos métodos será perdido (1988: 12).

Ele então conclui que “los niveles que la rotatividad alcanza [...] desestructuran, totalmente, cualquier intento de organizar la producción y controlar los costos” (1988: 12). Essa seria também a conclusão de Coriat:

A lógica do conjunto do trabalho em canteiro [...] representa um obstáculo a uma normalização industrial muito rigorosa no sentido

taylorista clássico, tal como essas normas foram aplicadas na indústria seriada (1983: 5).

Nesse sentido, Coriat afirmaria que a dificuldade de regularidade do trabalho e de repetitividade das tarefas gerariam dificuldade ou impossibilidade de uma programação do trabalho (1983:3). E, para Vargas, ao fim, seria a natureza da estrutura manufatureira, principalmente no caso da construção habitacional, o entrave à racionalização do trabalho (1983: 205).

Logo, a principal questão que esses autores observam seria relativa à estratégia adotada pelas empresas, a fim de conseguirem a racionalização do trabalho para a produtividade do setor da construção civil. Questão que se torna ainda mais intrigante ao pensarmos o caso das Grandes Obras Públicas, e especialmente o caso da Grande Obra Pública da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira, que se desenvolve no processo de alta capitalização do setor da construção civil, durante o chamado “milagre econômico brasileiro”³⁴, e com a introdução de procedimentos industriais na linha de produção do processo de trabalho do canteiro de obras.

Souza, por exemplo, reconhece que no caso das Grandes Obras Públicas, apesar de haver um maior empenho das empresas frente à racionalização do trabalho via industrialização de etapas da obra, o problema da rotatividade da mão de obra seria o mesmo, senão ainda em maior escala, uma vez que, nesse caso, a mobilidade operária própria da profissão se combinaria à temporalidade dos investimentos, como em obras hidrelétricas. Tal ocorrência acarretaria grandes mobilizações periódicas da mão de obra, implicando na dificuldade do setor em formar, reter e produzir uma força de trabalho suficientemente adaptada e qualificada

³⁴ O termo deve ser compreendido no contexto em que fora construído, segundo Singer (SINGER, 1989: 9), tratava-se de: “Dado o evidente interesse em atribuir esta fase de crescimento rápido com pouca inflação ao novo regime político-institucional, tudo contribuía para a reencenação do velho ‘ufanismo’ sob nova roupagem: ‘o milagre econômico’”.

para satisfazer os requisitos técnicos e econômicos próprios de cada fase de uma Grande Obra (1990: 121).

Nesse caso, talvez seja possível considerar que as Grandes Obras apresentem uma articulação entre "atraso" e "moderno" que ocorreria dentro de uma mesma unidade produtiva, já que apresentariam uma maior industrialização dos procedimentos produtivos no canteiro, porém com processos necessariamente articulados às formas tradicionais de trabalho.

Souza, por exemplo, expõe que:

O grande porte das infraestruturas públicas e industriais e os longos prazos para a sua realização exigem um grau bastante elevado de racionalização do trabalho sobre o canteiro; para atingi-lo os promotores e empresários de obras engajam esforços materiais e financeiros consideráveis em vista de assegurar um certo nível de produtividade ao trabalho, a fim de evitar ou minimizar as ocorrências aleatórias inerentes às obras de construção: todo o atraso ocasional nos prazos contratados introduz geralmente um aumento significativo dos custos com consequências bastante pesadas tanto para os construtores, quanto para os credores./ O que implica, portanto, que o desenrolar do processo de trabalho, dentro de certos segmentos de obras, deva obedecer a uma série de prescrições estabelecidas pelos escritórios de projetos e métodos; além de um certo grau de mecanização e de automação (SOUZA, 1986: 125).

Ela demonstra que, ainda assim, a industrialização dos processos produtivos do canteiro se restringiria a alguns segmentos de obras, pois

Em certas atividades continua duvidoso e bastante improvável que um ordenamento escrito das operações e dos tempos de trabalho a realizar possa ser seguido à risca. Pesquisas recentes indicam que o trabalho permanece variável e não integralmente controlado e submetido (SOUZA, 1986: 125).

Diante dessas especificidades do trabalho em Grande Obra, parece necessário pesquisar processos próprios de racionalização da produção no canteiro, dada a sua escala e complexidade, que tornam ainda maiores as contradições do processo de modernização da construção. Essa pesquisa, por suposto, forneceria as bases para se compreender a racionalidade produtiva e as manifestações das contradições da produção do espaço de

Ilha Solteira, e refletir sobre o significado e objetivo das características de indeterminação que aparecem presentes na sua forma urbana.

Interessaria, portanto, a análise de como uma série de práticas, mecanismos, estratégias teriam sido desenvolvidos, nos elos entre os âmbitos do trabalho e vida urbana em Ilha Solteira e, ainda, com qual racionalidade operariam para a consecução da produção nessa obra. Isso porque, interessaria, sobretudo, analisar as próprias contradições na produção desse espaço da Grande Obra, na medida em que ele parecia se apresentar como um campo de experimentação de práticas de racionalização do trabalho, que já não mais se inscrevia no registro dos modelos de acampamentos temporários para o controle e a disciplinarização do trabalhador, podendo, por hipótese, significar uma manifestação passível de ser lida como um laboratório de empresariamento da cidade³⁵.

³⁵ A concepção de laboratório aqui desenvolvida baseia-se no uso que Pierre-Michel Menger (2002) faz desse conceito, no entanto, utiliza-o para pensar outro âmbito de práticas da vida social em torno do mundo do trabalho de artista.

PERCURSO DA PESQUISA, FONTES, MATERIAIS E A ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

O método de pesquisa se baseia eminentemente em análise documental e cotejamento com as referências teóricas da bibliografia pertinente aos temas de pesquisa. Busca-se analisar a construção das categorias empíricas de análise, como já o justificamos anteriormente.

Os materiais de pesquisa são séries documentais levantadas em vários acervos: centros de documentação das empresas envolvidas com a obra, órgãos públicos e instituições diversas nas cidades de São Paulo, Ilha Solteira e Brasília. A documentação sobre Ilha Solteira com a qual trabalhamos foi produzida pelas empresas envolvidas com a obra, exceto os documentos referentes à Legislação nacional e à internacional, além de algumas teses acadêmicas que são trabalhadas como documento.

A documentação foi, em grande medida, levantada durante a Iniciação Científica com bolsa Fapesp e resultou no TFG – Trabalho Final de Graduação, apresentado em Dezembro de 2007. O objetivo daquele trabalho era discutir uma perspectiva de análise da produção material da arquitetura e da cidade, em crítica à usual produção da história da arquitetura e da cidade com a qual lidamos durante o curso de graduação, que se centrava na figura do arquiteto e da obra acabada, ao invés de procurar as contradições contidas no processo de produção da obra. O trabalho buscou, no seu último capítulo, exemplificar essa perspectiva de análise com o exame do caso de Ilha Solteira, porém não pôde dar conta de analisar a vasta documentação levantada que se apresentava, em larga medida, inédita.

O presente Mestrado procurou organizar o trabalho de análise documental. Inicialmente, sistematizamos a documentação levantada conforme as questões empíricas da pesquisa, suas relações e os campos de

análise que estávamos trabalhando no Mestrado. O mapeamento documental foi estruturado da seguinte forma:

- Planejamento da cidade (relatórios, documentos variados, mapas, desenhos);
- Administração da obra e da cidade (relatórios bimestrais da administração, regulamentos da cidade e demais relatórios setoriais);
- Publicidade da obra (revistas, anais da CESP);
- Entrevistas;
- Pesquisas de diagnóstico da região (relatórios de pesquisa);
- Relatório das obras (relatório das etapas de trabalho no canteiro, séries fotográficas de acompanhamento da obra no canteiro e na cidade);
- Teses e dissertações acadêmicas (autores que já pesquisaram a obra de Ilha Solteira e autores envolvidos com o projeto de Ilha Solteira);
- Legislação.

Alguns documentos se destacavam por conformarem séries documentais. Além das séries de Entrevistas (35 dirigidas pela CESP ou Camargo Corrêa aos seus funcionários), Fotografias e Slides (734 imagens da construção da usina e do acampamento), Microfilmes (77 projetos de edificação e mapas de implantação), Projetos (plantas de edificações e mapas), há alguns relatórios que registram o desenvolvimento urbano e da obra por séries no tempo, segundo o conjunto de agentes, e/ou na articulação espacial.

Um conjunto é formado dos Relatórios de Atividades produzidos pela Administração Especial de Ilha Solteira (AEIS), com periodicidade bimestral, como Boletim Informativo e depois compilado em publicação anual entre os anos de 1969 a 1974. Cada Relatório, que possui em média 200 páginas, objetiva registrar as ações da AEIS no seu exercício anual e contém seções correspondentes aos setores da Administração Especial de Ilha Solteira (Organização e Desenvolvimento, Administração Urbana, Comunicação, Estudos e Pesquisas) e das Secretarias (Educação e Cultura, Saúde, Serviço Social, Economia e Finanças, Obras e Serviços Públicos, Prevenção e Segurança, Administrativa).

Outro conjunto de documentos é formado de três volumes (ao todo são 41 documentos) produzidos em 1971 para o “Seminário sobre o núcleo urbano”, que foi desenvolvido pela empresa como um seminário interno e

restrito. Seu objetivo é discutir, dentre os vários membros e setores da empresa, como esta deveria destituir-se da gestão de Ilha Solteira para a constituição de uma municipalidade, ainda que mantendo a forma de administração condominial no local.

Os acervos pesquisados foram:

- PREFEITURA DE ILHA SOLTEIRA — Secretaria de Obras e Urbanização;
- BIBLIOTECA MUNICIPAL DE ILHA SOLTEIRA;
- CTEEP (COMPANHIA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA) - Centro de Referência;
- CAMARGO CORRÊA — Centro de Memória;
- CAMARGO CORRÊA — Centro de Documentação;
- CESP (COMPANHIA ENERGÉTICA DE SÃO PAULO) — Arquivo de Ilha Solteira;
- CESP (COMPANHIA ENERGÉTICA DE SÃO PAULO)— Divisão de Administração de Escritórios e Documentação;
- MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA — Biblioteca e Centro de Documentação;
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO — Centro de Documentação e Informática;
- ANEEL (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA) - Centro de Documentação;
- DNAEE (DEPARTAMENTO DE ÁGUAS E ENERGIA ELÉTRICA);
- FPHESP — Fundação da Energia e Saneamento.

Os capítulos da dissertação procuram trabalhar com o cruzamento da análise desses documentos e a inter-relação com a bibliografia pertinente. Assim, o desenvolvimento das questões teóricas se fundamenta nas referências bibliográficas, conforme os objetivos da pesquisa, e a partir das categorias empíricas surgidas na análise documental.

O texto da dissertação é organizado em três capítulos, que constituem três campos de análise empíricos que justificamos a seguir: 1. A Cidade, 2. O Trabalho, e os elos entre ambos na gestão do empreendimento, 3. Gestão do Trabalho, Gestão da Vida e a Razão de Governo.

O capítulo 1, A Cidade, parte do exame do planejamento da forma urbana do espaço de moradia dos trabalhadores da obra de Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira. No item 1.1., examinamos o significado da construção de “um tipo novo de fenômeno urbano” no projeto proposto pelo escritório

Planemak à Ilha Solteira, tendo como referência o novo campo político-econômico em torno das obras de Ilha Solteira, criado pela ditadura instaurada no Golpe Militar de 1964, com um novo quadro de agentes que iriam financiar as obras de Ilha Solteira após o golpe militar.

A “indeterminação” de um espaço urbano entre cidade e acampamento aparece como um atributo necessário para o controle da empresa sobre o núcleo urbano. Nesse caso, a “flexibilidade” associada à forma urbana ganha positividade, uma vez que corresponderia não a um modelo ideal de ordem, ou a uma forma crítica e utópica em negação ao planejamento de controle rígido, mas justamente por tornar-se um dispositivo prático para um “controle mais amplo” do espaço urbano. Isso é analisado do ponto de vista teórico no item 1.2, tendo como ponto de partida as referências teóricas em que o projeto urbano de Ilha Solteira se apoia, oriundas da análise documental, especialmente as cidades novas inglesas e seus vínculos com a tese do arquiteto grego Doxiadis.

No item 1.3, observamos então como a “flexibilidade” passa a ser formulada como atributo positivo também aplicada a uma forma de um governo que teria de lidar com um grande contingente populacional, uma variabilidade grande de populações e o interesse da empresa em fixar essa população no território, tendo em vista a possibilidade da rentabilidade dos seus investimentos realizados em núcleo urbano de grande porte. Analisamos, nesse momento, o relatório que propõe a organização social em Ilha Solteira, produzido por Maria Ruth A. de Sampaio, Paulo Júlio V. Bruna, sob orientação do Professor Nestor Goulart Reis Filho.

Uma nova racionalidade da administração empresarial parece então ganhar positividade na forma de uma “administração ampla e flexível”. Isso é proposto com base jurídica em dois dispositivos: a constituição da “Administração Especial” (de exceção) na cidade-acampamento e um “estatuto de condomínio horizontal” em Ilha Solteira, que se apresentava como uma experiência inédita em cidade, no Brasil. Analisamos esses

dispositivos tendo como base as referências que surgem no argumento de sua implementação: as cidades novas inglesas (analisando a fundação das Corporações Urbano) de e a legislação brasileira relativa aos condomínios em edifício (analisando a jurisprudência sobre o tema).

Mas os fundamentos da racionalidade dessa administração empresarial se assentariam no campo das práticas de trabalho que se desenvolviam em Ilha Solteira, é o que observamos no capítulo 2, O Trabalho. Analisamos, no item 2.1, o processo de produção e trabalho na linha de produção do canteiro da Grande Obra de Ilha Solteira, examinando cada sítio de obras mediante fotografias e relatórios de obras, para uma reflexão sobre as formas de racionalização do trabalho na especificidade da “forma canteiro de produção” numa Grande Obra.

Em seguida, no item 2.2, tomamos para análise os tempos e ritmos desse processo de produção em canteiro de Grande Obra, através de relatórios e artigos de revistas de publicidade da obra. Observamos como a “variabilidade” que marca a forma de produção na construção civil, na Grande Obra de Ilha Solteira, apresenta novas contradições, como o investimento na industrialização de segmentos do processo produtivo e, ao mesmo tempo, uma escala ainda maior de um trabalho variável, manufatureiro, às vezes artesanal e, em grande medida, precário.

A “normalização da produção”, nesse processo produtivo, que combina e acomoda diferentes estágios de divisão do trabalho numa mesma unidade produtiva, seria desenvolvida por mecanismos de regulação operados por uma de gestão com base em técnicas e normas de um “controle flexível” que se mostrará eficaz e produtivo para a “racionalização do trabalho variável” da obra. Essa questão é investigada no item 2.3, principalmente com consultas a relatórios de obras e entrevistas.

Em Gestão do Trabalho, Gestão da Vida e a Razão de Governo, no capítulo 3, a análise da razão de governo da cidade-acampamento procura ver tanto

a racionalidade como a finalidade da forma de governo em Ilha Solteira, isto é, como operaria e quais seus objetivos. Observamos, no item 3.1, como a norma de diferenciação do regime de trabalho entre os trabalhadores, em que baseava a “gestão flexível” do trabalho no canteiro, circula para a organização do núcleo urbano e se reproduz no governo da cidade-acampamento, normalizando os dispositivos de empresariamento do espaço urbano. Isso é pesquisado tendo como base entrevistas, fotografias e uma série documental de Relatórios de Atividades da Administração urbana, analisando o espaço urbano durante os tempos da obra da usina, seus equipamentos coletivos, estrutura urbana e dinâmicas de uma vida urbana, extremamente marcados pela “variabilidade” dos fluxos populacionais, devido ao ritmo e às etapas da obra.

Dessa forma, a “norma” de fracionamento social do trabalho no canteiro de obras é reproduzida na cidade-acampamento, materializando o fracionamento social na estrutura física do núcleo urbano e normalizando a segregação social. A “norma” das práticas de trabalho torna-se fundamento da racionalidade de governo da cidade-acampamento, na medida em que se verifica como produtiva à empresa e como natural à implementação de uma “gestão empresarial” do espaço urbano.

Se isso primeiro se reproduz enquanto uma administração de exceção na cidade-acampamento, observa-se que a experiência de séries de práticas desse processo de empresariamento urbano iria fornecer os dispositivos para a sua normalização numa cidade permanente. É o que analisamos no item 3.2, com a relação entre agentes, circuitos, discursos e estratégias que se manifestam no Seminário Interno promovido pela CESP, em 1971, a respeito das vantagens e desvantagens da permanência da cidade-acampamento de Ilha Solteira após o fim das obras.

As vantagens da condição de “indeterminação” sobre o fim do núcleo urbano garantiriam a “flexibilidade” de uma “gestão empresarial” sobre um espaço urbano que se tornava cidade, fixando a população e

garantindo a rentabilidade dos investimentos realizados pela empresa no núcleo.

Os mecanismos desse processo, no entanto, não se baseariam numa racionalidade de “controle prescritivo” e regulamentar, inclusive porque a “norma” que estaria pressuposta na “gestão flexível” não seria fundamentada num “modelo” ideal de ordem que se expressava em critérios dos direitos sociais, mas na própria “lógica empresarial” que regulava e modulava a organização social para fins da própria empresa. Isso é melhor analisado no item 3.3, juntamente com uma perspectiva de reflexão sobre um processo de constituição, naquele momento, entre os anos de 1965-1974, de um regime de verdade do empresariamento da cidade no laboratório de concepção e práticas de produção empresarial da cidade em Ilha Solteira.

1

A CIDADE

Partimos da análise do planejamento da forma urbana do espaço de habitação dos trabalhadores da obra da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira. Perscrutamos nele os fundamentos de uma forma urbana que se apresentava sobre o signo da “indeterminação”, mediante categorias de análise que se manifestam no objeto empírico e na documentação examinada, constitutivas dos discursos, mecanismos e técnicas nas práticas na construção de Ilha Solteira.

Observamos aqui que a formulação das representações do que denominam ser “um tipo novo de fenômeno urbano” significava a forma de um espaço urbano que deveria ser cidade e, simultaneamente, acampamento, e onde parece ganhar positividade o caráter de flexibilidade da forma urbana. Examinamos essa formulação no item 1.1 com base nos relatórios que propõem o planejamento urbano de Ilha Solteira, analisando os sentidos que a noção de flexibilidade adquire. Nesse caso, não possuiria qualquer horizonte crítico ou utópico, mas tratar-se-ia de experiências de práticas de dispositivos de controle social, que se mostravam verdadeiros à medida que se apresentavam produtivos. Com efeito, o que se observa em Ilha Solteira é que já não se tratava de uma racionalidade de administração urbana para o controle social voltado a um acampamento temporário, como era o caso de Jupiá, e, sim, de séries de práticas, discursos, técnicas, mecanismos e mediações de um processo de empresariamento do espaço urbano, que passaria a ser praticado e experimentado como verdade e como normalidade.

Nesse sentido, Ilha Solteira parece significar um laboratório de dispositivos de empresariamento da cidade, o que vamos analisar a partir do item 1.2, com base nas referências teóricas em que o projeto urbano de Ilha Solteira se apoia, perseguindo, na análise, os sentidos em que é empregado e experimentado. Tratava-se da flexibilidade como um atributo da forma urbana de cidade-acampamento. Isso porque o que parece se configurar na cidade-acampamento de Ilha Solteira, num campo de relações entre saber e poder, entre a circulação de ideias e as linhas de força de produção do

espaço, é a experimentação de séries de práticas que parecem constituir um regime de verdade do empresariamento da cidade, que tem como fim a cidade-empresa, como norma e normal.

Analizamos essa questão principalmente no final deste capítulo, item 1.3, em que uma nova racionalidade da administração empresarial parece ganhar positividade, na medida em que a flexibilidade passa a ser empregada como dispositivo de controle. Observamos, fundamentalmente, a constituição de dois desses dispositivos: a constituição da Administração Especial (de exceção) na cidade-acampamento e um estatuto de condomínio horizontal em Ilha Solteira, que se apresentava como uma experiência inédita em cidade, no Brasil. Examinamos esses dispositivos com base nos discursos que os constroem como verdades: as experiências práticas das cidades novas por meio das Corporações de Desenvolvimento urbano e da jurisprudência sobre o tema da legislação brasileira referente aos condomínios horizontais.

Esta análise enuncia questões e contradições que irão motivar a investigação de como se constitui o processo de um regime de verdade do empresariamento da cidade, examinando as representações e formulações da forma urbana, os discursos, práticas e referências urbanísticas a seu respeito, para, no próximo capítulo, pesquisar pelos seus fundamentos no âmbito das práticas e dinâmicas do trabalho no canteiro de obras.

1.1 A FORMA URBANA ENTRE CIDADE E ACAMPAMENTO

Para uma análise do planejamento urbano de Ilha Solteira, tomemos primeiramente para exame o documento “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano” de 1967, produzido pelo escritório Planemak — coordenado pelos arquitetos Ernest Mange e Ariaki Kato³⁶. Esse é o documento oficial do plano urbano para Ilha Solteira, desde a contratação deste escritório pela CELUSA — Centrais Elétricas de Urubupungá, em agosto de 1966³⁷.

Consideremos, para a análise, que as características adotadas no plano urbano — tanto físicas como jurídico-administrativas — foram objeto de planejamento e objetivavam realizar determinadas finalidades programadas. Nesse sentido, tomemos esse Relatório e suas Pranchas de desenhos urbanos para examinar os argumentos que justificavam os objetivos das características da forma urbana proposta em Ilha Solteira.

³⁶ PLANEMAK. Planejamento de Ilha Solteira: núcleo urbano. São Paulo, 1967.

³⁷ O volume do Relatório contém três partes: “Aspectos sócio-urbanísticos” e “Plano Diretor / Plano Urbano” que formam o Relatório em texto, e “Elementos Gráficos” que são uma série de planos. Essas partes foram reunidas num mesmo volume após serem sucessivamente aprovadas pela Diretoria da CELUSA ou da CESP.

Figura 1.1 — Plano Urbano de Ilha Solteira — 1967. Traçado urbano com duas avenidas principais: uma central e outra perimetral. (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 99).

Na seção sobre o “Plano Diretor” que há neste documento consta o seguinte argumento sobre o que expressaria o caráter dominante do plano urbano de Ilha Solteira:

[...] houve a preocupação de não configurar o espaço urbano —através do tipo de tecido habitacional e traçado viário— de forma a exprimir rigidamente o conceito de ‘unidade de vizinhança’. [...] evitando-se qualquer correspondência espacial rígida e setorial. Esse caráter orgânico é uma dominante do plano (PLANEMAK, 1967: 82, grifo meu).

Observando o desenho da forma urbana proposta para Ilha Solteira, na Prancha (Figura 1.1), o “caráter orgânico” é apresentado pelo aspecto aparentemente “disforme” de sua configuração. Forma especialmente demarcada pela via perimetral que envolve todo o núcleo urbano que, segundo os autores, seguia as curvas de nível do terreno (PLANEMAK, 1967: 85), para expressar assim o caráter orgânico, isto é, assemelhando-se a uma forma não planejada e “natural” do desenvolvimento de uma cidade.

O caráter orgânico ao longo da documentação seria expresso no conceito urbanístico de “flexibilidade”:

“[...] o Plano Diretor tem, em seus princípios gerais e mesmo nos detalhes urbanísticos que já exigiram definição, uma característica dominante: a *flexibilidade*. Afasta-se assim radicalmente das soluções adotadas em Jupiá/ Vila Piloto.” (PLANEMAK, 1967, p. 62, grifo do autor).

O caráter flexível, como os próprios autores indicam, tem como contraponto as características urbanísticas propostas em Jupiá. O acampamento de Jupiá fora projetado pelo mesmo escritório Planemak para a Usina Hidrelétrica a montante de Ilha Solteira, considerada como etapa anterior na implantação do aproveitamento hidrelétrico da região de Urubupungá, produzido pelas mesmas empresas entre 1959 e 1962. No caso do acampamento de Jupiá, no entanto, é possível reconhecer que o caráter dominante adotado pelo escritório Planemak era, ao contrário da forma orgânica, do desenho de um círculo perfeito.

a. Planejamento urbano de Jupiá (1959-1962): acampamento temporário

Figura 1.2 - Plano Urbano para Jupiá. Implantação do acampamento a meio caminho da cidade de Três Lagoas e do canteiro das obras para a construção da UHE de Jupiá (CESP, 1988: 8).

Figura 1.3 — Foto Aérea de Jupiá. (MANGE, 1963: 1).

O acampamento de Jupiá (Figuras 1.2 e 1.3), de proporções muito menores (para 15.000 habitantes), foi projetado para ser montado e desmontado durante as obras de construção da Usina Hidrelétrica de Jupiá.

Segundo Ernest Mange, em sua tese de livre-docência sobre o plano urbano de Jupiá, também chamado de Vila Piloto, “o esquema básico do plano foi, portanto, o de uma unidade de vizinhança” (1963: 22)³⁸, que se estruturava por meio de três coroas concêntricas e um centro geométrico onde estava o centro comunal, espaço coletivo para todos os trabalhadores. Nas coroas concêntricas foram ordenadas as habitações dos trabalhadores envolvidos na construção, conforme uma separação em três níveis hierárquicos, em função de seus cargos e atividades na construção civil: Nível “C” de operários, Nível “B” de encarregados, e Nível “A” de engenheiros e chefes.

Ainda como critério geral foi estabelecido construir 3 tipos básicos de residências, tipos A, B e C, em correspondência as categorias funcionais e salariais da mão-de-obra. As áreas construídas e os respectivos lotes

³⁸ Segundo Araújo (2004) o conceito urbanístico de unidade de vizinhança adotado por Mange teria origem na formulação de Clarence Perry a partir do livro HAND, Irving. “Planning of Residential, Commercial, and Industrial Areas”. In: MC LEAN, Mary. *Local Planning Administration*. Chicago: The International City Managers’ Association, 1959, p. 106-148.

seriam, em consequência, dosados diferentemente. Tocamos aqui num dos pontos mais delicados do planejamento e que mais discussão provocou na equipe. As implicações da questão são óbvias, assim como o eram as soluções cabíveis no caso. Ou nivelávamos todas as habitações — com intenção profundamente humana, porém talvez utópica, ou materializávamos as diferenças funcionais e sociais, programando diferentes tipos de habitação. Optamos pelo segundo caminho frente a simples e pura impraticabilidade do primeiro, em termos de realidade de hoje e de Brasil (MANGE, 1963: 25).

Em Jupiá, a implantação urbana seguiria a regra da forma elementar de um círculo, na qual é imediatamente evidente a diferença entre aquilo que é igual, e aquilo que está colocado de modo distinto, uma vez que, em se tratando de uma forma elementar, com um único centro e com todos os seus pontos a ele equidistantes, é o meio mais direto para se contrastar aquilo que está estritamente organizado de modo igualitário daquilo que não está. O desenho do acampamento assim estruturado parece corresponder ao argumento do autor sobre o planejamento do núcleo urbano ter por objetivo “materializar”, no espaço urbano, “as diferenças funcionais e sociais”. Contudo, esse esquema não previa sua materialização no tempo, já que isso não seria recomendado normalmente para uma cidade:

Certamente esse partido, quase um transporte de um esquema teórico a uma realidade, não seria válido para o plano originário de um centro urbano. [...] Não o recomendaríamos genericamente, pois são notórios os inconvenientes dos planos radio-concêntricos para cidades comuns, com condições plenas de desenvolvimento e normal relacionamento com o complexo rural. Sua realidade é pois uma decorrência dos fatores e circunstâncias específicas que integram o planejamento em foco; o caráter unitário e limitado da população traduz-se no caráter ‘fechado’ e organizado do plano radio-concêntrico (MANGE, 1963: 42-43).

O plano urbano de Jupiá era assim proposto enquanto um acampamento de obra temporário, onde não se previa crescimento urbano, o que pressupunha o desmanche da ordem urbana que fora criada com o fim das obras de construção da Usina. No caso da proposta de planejamento urbano para Ilha Solteira, esses pressupostos serão, no entanto, fundamentalmente transformados.

O documento do escritório Planemak sobre o planejamento de Ilha Solteira, que vimos, é produzido entre os anos de 1966 e 1967 e passará a incorporar o argumento de tornar o acampamento uma cidade definitiva. Em 1966, o então presidente Castello Branco (1964-1967) forma um Consórcio Internacional³⁹ para o financiamento das obras de Ilha Solteira e entrega sua coordenação ao BID — Banco Interamericano de Desenvolvimento. Meses depois, neste mesmo ano, a empresa estatal Celusa, que coordenava as obras do Complexo Hidrelétrico de Urubupungá, foi incorporada à CESP, que se formava como empresa de capital misto (estatal e privado)⁴⁰. Nota-se que após as diretrizes do novo Consórcio Internacional, que a partir de 1966 passou a coordenar os investimentos nas obras de Ilha Solteira, algumas transformações foram adotadas na proposta do planejamento urbano de Ilha Solteira⁴¹.

O que a pesquisa pôde constatar é que até a formação desse novo quadro de agentes à frente do empreendimento de Ilha Solteira, o desenho do planejamento urbano previsto se assemelhava aos mesmos princípios adotados no planejamento do acampamento de Jupiá. Veja-se, a seguir, a Prancha do plano urbano para Ilha Solteira (Figura 1.4), publicada no documento do Palácio da Guerra⁴² que relata a primeira reunião deste Consórcio Internacional e apresenta o plano urbano existente até então para Ilha Solteira e que seria objeto de reavaliação da reunião.

³⁹ Integrariam o consórcio o BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, AID – Agência Internacional para o Desenvolvimento, Banco Alemão de Reconstrução, grupos financeiros e governos de Itália, Espanha, Japão e Suíça. O BID seria o responsável pela coordenação e implementação do Consórcio (BRASIL, 1966: 5).

⁴⁰ Além da CELUSA, fundada em 1961, a CESP incorporou em 1966 onze empresas, dentre empresas públicas, privadas e de capital misto (estatal e privado). As principais foram: USELPA (Usinas Hidrelétricas do Paranapanema) criada em 1953, CHERP (Companhia Hidroelétrica do Rio Pardo) fundada em 1965, BELSA (Bandeirante de Eletricidade S.A.) de 1962 e ainda a COMEPA (Companhia Melhoramentos de Paraibuna) criada em 1963 (BRANCO, 1975: 78).

⁴¹ Esta análise é resultado da comparação entre os projetos de Jupiá e Ilha Solteira.

⁴² BRASIL. Palácio da Guerra. “Ilha Solteira projeta a revolução no futuro: 3.200.000 kW”. In: *Revista de engenharia militar*, nº 252, 1966.

b. Planejamento urbano inicial para Ilha Solteira (anterior a 1966): acampamento temporário

Figura 1.4 — Plano Urbano para Ilha Solteira antes das alterações do Consórcio Internacional (BRASIL, 1966: 1).

É possível avaliar na figura que, inicialmente, não se previa a possibilidade de crescimento do acampamento. O acampamento aparece implantado confinado entre barreiras físicas de todos os lados: logo ao norte, há o lago da barragem; a oeste e sudoeste, constitui-se Área de Segurança Nacional para a proteção da Usina Hidrelétrica; ao sul e sudeste, há primeiro uma

“via perimetral de tráfego rápido” que, a seguir, é circundada por áreas estabelecidas como “Zona industrial leve” e “Pequenas propriedades agrícolas”. Desse modo, restaria o caminho a leste para um crescimento imediato do acampamento, mas existia aí somente uma estreita área entre a via perimetral e a Represa. É de se notar, ainda, que a “via de penetração ao centro”, que poderia oferecer o prosseguimento do tecido urbano de forma mais direta para leste, termina na forma de um “balão” de retorno.

Nesse sentido, é possível concluir que o plano urbano para Ilha Solteira, até a data da reunião em 1966, desenhava um acampamento temporário como Jupiá, sem previsão de expansão urbana e sem possibilidade de se constituir como cidade permanente.

Será a partir do novo campo político-econômico em torno das obras de Ilha Solteira, criado pela ditadura instaurada no Golpe Militar de 1964, que os projetos para seu acampamento de trabalhadores incorporarão o discurso de tornar o núcleo urbano permanente no território, depois que a usina entrasse em operação. Essa estratégia alterou não apenas as diretrizes adotadas no plano inicial pelas mesmas empresas, mas também o que era usualmente empregado nos demais acampamentos de obra no Brasil, onde se adotava o desmonte das estruturas físicas após a conclusão das obras e a destruição da própria ordem social criada como provisória, em função das atividades nas obras.

Figura 1.5 — “Ilha Solteira projeta a revolução no futuro” (BRASIL, 1966: 1).

Assim, parece fundamental examinar, no planejamento urbano de Ilha Solteira, qual a finalidade que se apresentava como argumento da possibilidade de o acampamento se tornar cidade permanente no território, qual o seu fundamento e como estaria sendo pensada esta operação.

Analisemos essa questão a partir do Relatório e das Pranchas de desenhos do documento “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano” de 1967.

c. Planejamento urbano adotado para Ilha Solteira (1967-1974): cidade-acampamento

Para a análise do documento “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano” de 1967, tomamos primeiramente para exame a interpretação feita pelo escritório Planemak sobre a “Ordem de Serviço” da Celusa, a que este documento procurava responder:

1. A Celusa tem necessidade de construir um acampamento com todas as características de cidade.
2. Essa obra, inicialmente necessária como acampamento, poderá vir a ter caráter definitivo, por interesse de ordem social, econômica ou político-administrativa (PLANEMAK, 1967: 56).

Vimos, na Introdução desta Dissertação, que é possível perceber neste trecho do documento a construção de uma ideia de haver em Ilha Solteira "todas as características de cidade" sem, no entanto, ser propriamente uma cidade. O que estava posto era, isto sim, a necessidade primordial de construção de um acampamento com características de cidade, mesmo que este não viesse a ter caráter definitivo. Torna-se necessário, portanto, pesquisar quais características de cidade interessariam implementar e, ainda, o que deveria ser destituído do significado de uma cidade. Em outras palavras, qual representação de cidade estaria propriamente em causa.

Vejamos nas Pranchas de desenhos do Plano Urbano aprovado em 1967 as características que estavam propostas:

Figura 1.6 — Plano Urbano de Ilha Solteira (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 99).

Figura 1.7 — Plano Urbano de Ilha Solteira: Funções Urbanas (AEIS, 1970: prancha).

O primeiro desenho (Figura 1.6) refere-se ao plano geral para o núcleo urbano, cujo traçado se estrutura por um eixo em uma avenida central onde há equipamentos coletivos de recreação, escolas, equipamento social

e que é cortado por um eixo destinado a equipamentos coletivos de maior porte: ginásio de esportes, hospital, centro social. Nota-se, ainda, que as vias coletoras e locais não seguem um traçado retilíneo, provocando “quebra” na perspectiva do usuário.

Observa-se também, especialmente na Prancha “Funções Urbanas” (Figura 1.7), que os equipamentos coletivos como comércio, parques, serviços institucionais etc. encontram-se distribuídos em todo o núcleo urbano. Essas características corresponderiam, como vimos, ao objetivo de evitar no tecido habitacional e no traçado urbano qualquer correspondência espacial *rígida* ou *setorial* (PLANEMAK, 1967: 82), sobre o que os planejadores reiteram: “É de se notar que também nesse aspecto — distribuição das áreas — reflete-se a flexibilidade norteadora do plano” (PLANEMAK, 1967: 90).

A distribuição habitacional proposta, representada na Figura 1.8, indicava, por números, as categorias funcionais dos níveis hierárquicos dos trabalhadores envolvidos na construção de Ilha Solteira. Se em Jupiá havia três categorias (Níveis A/B/C), aqui seriam seis (Níveis 1 a 6)⁴³ e estariam dispostas ao longo do núcleo urbano de forma mais mesclada⁴⁴ do que estavam nas coroas concêntricas implementadas em Jupiá.

⁴³ Os trabalhadores envolvidos com a obra eram divididos nos Níveis de 1 a 6 que correspondiam a seus cargos e atividades na construção civil. Isso será analisado com maior profundidade no item 2.3, do capítulo 2.

⁴⁴ A “Distribuição Habitacional” que se vê na figura citada consta como o primeiro que fora apresentado pelo escritório. No entanto, vários planos que compõem o mesmo documento na parte dos “Elementos Gráficos” retomam essas características. Isso será mais bem analisado no item 3.1 do capítulo 3.

Figura 1.8 — Distribuição habitacional (PLANEMAK, 1967: prancha).

Esse aspecto possivelmente buscava responder, como dizem os autores, ao caráter orgânico do plano que evitava exprimir rigidamente o conceito de ‘unidade de vizinhança’ (PLANEMAK, 1967: 82). Ou seja, impedia-se, dessa forma, separar as categorias funcionais em vizinhanças como fora proposto em Jupiá.

O caráter flexível será reiteradamente afirmado ao longo da documentação, ressaltando a organicidade desejável ao núcleo urbano de Ilha Solteira. A ideia da flexibilidade, que se apresenta como um caráter dominante do planejamento urbano, parecia ganhar uma positividade à medida que foi associada à ideia de um acampamento que pudesse vir a ter caráter definitivo.

O plano diretor foi estabelecido com base nos princípios urbanísticos da chamada ‘cidade linear’. [...] Esse princípio geral atende com clareza as

condições que presidem a implantação inicial e o eventual desenvolvimento da cidade de Ilha Solteira, *assegurando-lhe a necessária flexibilidade* ao mesmo tempo em que permite estabelecer *a organicidade indispensável* em cada etapa (PLANEMAK, 1967: 79, grifo nosso).

Vejamos por que a flexibilidade e a organicidade aparecem como condição “necessária” e “indispensável”, a partir da análise de como o eventual desenvolvimento de Ilha Solteira era pensado.

Figura 1.9 — Esquemas de implantação e do planejamento do desenvolvimento do núcleo urbano de Ilha Solteira (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 99).

O primeiro quadro na Figura 1.9 mostra a área de topografia favorável à implantação⁴⁵. O segundo apresenta um anel rodoviário que então delimita

⁴⁵ Na imagem fica evidente como foi desconsiderada a área para localização do acampamento proposta no projeto anterior às transformações adotadas em 1966 (Figura 1.4). Como referência, observe-se – nos dois planos – a localização do desenho em forma de “rabo de peixe” devido às curvas de nível na formação da Represa. O plano anterior a

o espaço para o desenvolvimento do acampamento: trata-se de uma área de 5 a 7 km de comprimento. Observando o terceiro e o quarto quadros, o centro do acampamento urbano está a cerca de 4 km de distância da extremidade da usina, e é indicado o crescimento da “futura expansão” do núcleo urbano para o sentido nordeste, de forma linear, seguindo o eixo da avenida central. A figura a seguir apresenta-o com mais detalhes.

Figura 1.10 — Esquema do planejamento do desenvolvimento do núcleo urbano de Ilha Solteira (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 96).

Considerando que a rodovia, tal como está implantada, significaria uma barreira ao crescimento urbano, vê-se na Figura 1.10 que a representação do crescimento se dirige para o sentido oposto ao da rodovia. Também

1966 previa a localização do acampamento onde, no mapa apresentado no quadro inferior esquerdo, consta a instalação de um monumento.

delimitaria a orientação desse crescimento a via perimetral, contínua ao redor da cidade. Esta é denominada no Relatório como “perímetro de proteção” (PLANEMAK, 1967: 50), cumprindo o papel de um “muro de contenção” e “proteção” do núcleo urbano. Nota-se na figura que foram construídas somente duas aberturas nesse “muro”, nas intersecções dessa via perimetral com a avenida central (um a nordeste e o outro a sudeste), reduzindo a dois os pontos frágeis desse “perímetro de proteção”. Tem-se que nesses dois pontos foram instalados portões e guaritas para o controle de quem entra e sai do núcleo urbano⁴⁶.

Analisando os projetos, podemos supor que o pensamento que norteou a formulação desse esquema considerava que, num determinado momento, o núcleo urbano poderia ser “liberado” — o que significava retirar os portões e liberar o acesso —, e o seu crescimento seria orientado no sentido nordeste, seguindo o eixo da avenida central. Nesse momento, deveria haver a fundação de um novo centro urbano: o centro cívico (Figura 1.9), quando enfim o núcleo urbano se constituiria em uma cidade.

A questão que a princípio se apresenta é: quem decidiria sobre o determinado momento em que o núcleo urbano seria “liberado” para sua constituição como cidade? Isto é, quem decidiria sobre o “eventual desenvolvimento” do núcleo urbano a ser transformado em uma cidade autônoma? O certo é que a soberania para decidir sobre a possibilidade do caráter definitivo do núcleo urbano não poderia ser dele mesmo — afinal, ele não era uma cidade. Essa decisão seria obviamente da empresa.

A CELUSA, empresa responsável pelo empreendimento e contratante do escritório PLANEMAK, anunciava na Ordem de Serviço a ideia de o acampamento poder vir a ter caráter definitivo no território:

⁴⁶ Verificamos esse dado através dos seguintes planos assinados pelo escritório Planemak: “Trechos pavimentações externas / controle de portões” (prancha SPG 005); “Croquis da localização dos postos de guarda” (prancha TR/I-046).

[Adotar a] Previsão de que, a partir de uma certa data, a cidade se vá libertando das suas ligações com a CELUSA, para ir se tornando uma unidade autônoma. [...] O melhor é não predeterminar esta situação já que qualquer antevisão do que ali poderá ocorrer é aleatória (CELUSA em outubro de 1966, apud CESP, 1971: documento nº 30).

Nota-se aqui que a empresa requer uma situação de “indeterminação” no núcleo urbano com relação ao seu destino. Mas não seria uma indefinição e sim uma decisão de indeterminação. A “necessária flexibilidade” que deveria ser adotada no núcleo urbano, e que já pontuamos nos itens anteriores, aparece aqui como tendo a finalidade de conferir à empresa um controle indeterminado sobre o núcleo, por certo para poder continuamente determinar o seu destino.

A noção de flexibilidade, portanto, parece ganhar um valor positivo à medida que favorece um controle indeterminado e, por isso mesmo, mais amplo por parte da empresa. Mas se era mesmo esse o objetivo de obter um controle mais amplo, por que a empresa não decidiu pela implantação de um acampamento temporário, como Jupιά e como comumente se usou adotar para o controle disciplinar dos trabalhadores?

Observamos na Ordem de Serviço da CELUSA ao escritório Planemak a diferença que queriam marcar em Ilha Solteira em relação a Jupιά.

[...] a presença constante da CELUSA e a vinculação da administração da Vila Piloto à Residência, faz com que as soluções se desviem da obra em si para a própria Vila. / Isto também é possível evitar desde que as administrações sejam reparadas, solução que é muito fácil de ser posta em prática e que melhor facilitará um mais eficiente controle. / A rigor se pode afirmar que, considerando a situação em 1961, ocasião em que se resolveu a construção da Vila Piloto, e a realidade atual, o saldo foi altamente positivo, sendo perfeitamente possível a repetição da experiência corrigindo-se as deficiências observadas (CELUSA em outubro de 1966, apud CESP, 1971: documento nº 30).

Assim, entendiam que em Ilha Solteira as experiências de Jupιά seriam aprimoradas e reparadas, especificamente, no caso, a respeito das técnicas de administração do núcleo urbano. O objetivo, como consta, seria um controle mais eficiente que não se desviasse da finalidade produtiva da obra para o núcleo urbano; estranho, no entanto, num momento em que

se tratava da previsão de o acampamento se tornar cidade. Segundo argumentam, a possibilidade de se aprimorar e se reparar a experiência de Jupiá se viabilizaria em função do contexto de Ilha Solteira ser mais favorável para o empreendimento.

O caso de Ilha Solteira parece apresentar uma forma urbana que se desenha com base em novas diretrizes adotadas em 1966, com a possibilidade do acampamento se tornar permanente no território. Já não seria mais um acampamento, nem tampouco se constituiria em uma cidade. Essa indeterminação tem na flexibilidade um dispositivo de produção dessa forma urbana, pois tal como expõe um documento posterior da CESP,

Desde o início (1965/66), o Núcleo Urbano de Ilha Solteira foi concebido simultaneamente como acampamento e como cidade definitiva. É o que se pode depreender da leitura dos documentos elaborados pelos órgãos que participaram do processo de decisão [...] (CESP, 1971: 1ª parte, fl. 1)⁴⁷.

Nesse sentido, a flexibilidade da indeterminação do núcleo urbano não se apresentaria como uma ilusão cuja essência seria seu oposto, o controle. Com efeito, a flexibilidade era ela mesma um atributo fundamental de série de práticas reais que marcariam de forma operativa o controle indeterminado por parte da empresa.

Assim esclarecem: “[...] os sistemas de controle sobre o desenvolvimento e funcionamento urbano deverão ser suficientemente flexíveis, para atender as condições variáveis [...]” (PLANEMAK, 1967: 45).

O que parece se formular aqui é a nova qualidade de controle nesta forma urbana de cidade-acampamento: um acampamento com características de cidade, sem ser cidade.

⁴⁷ Analisaremos melhor essa citação no item 1.3

Vejamos como os formuladores do “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” estariam pensando os objetivos do controle administrativo da empresa em Ilha Solteira.

As condições de controle sobre o desenvolvimento e funcionamento do núcleo irão depender do estatuto que regerá a utilização desse. [...] Se não houver uma clara definição jurídica, poderá ocorrer, inclusive, a instalação de uma administração municipal independente, com vereadores e prefeitos, que tenderá, politicamente, a competir com a administração da empresa, pondo em risco boa parte das razões de construção do acampamento das responsabilidades dessa (PLANEMAK, 1967: 40).

Havia, assim, uma ideia de administração empresarial sobre o núcleo urbano que diferia da forma como se havia implementado o núcleo de Jupiá e, ao mesmo tempo, de uma cidade com sua autonomia política. E nisso estariam fundamentadas as razões de construção dessa forma cidade-acampamento. A qualidade da administração dessa forma urbana seria a flexibilidade, já que

As condições de controle sobre o desenvolvimento e funcionamento do núcleo urbano irão variar de acordo com as etapas dos trabalhos (PLANEMAK, 1967: 41).

O Relatório apresentava duas alternativas para a forma de administração da empresa:

1. a empresa providenciará todos os serviços especiais que não existem num acampamento comum; / 2. a empresa providenciará tais serviços, devendo então deixar que estes sejam organizados espontaneamente, quando então estará abrindo mão do controle que possa exercer sobre esse setor. / No primeiro caso, a CELUSA deverá envolver-se em questões que fogem a seus fins mais diretos [...]. No segundo caso, estará deixando de margem as principais razões que levaram à construção do acampamento (PLANEMAK, 1967: 41).

Diante dessas ressalvas, vemos que será adotada uma alternativa de meio termo às duas opções expostas. Tratar-se-ia de uma administração empresarial sobre o núcleo urbano que não seria pensado como um acampamento temporário, ao passo que a autonomia política deveria ser evitada. Para não distanciar-se de “seus objetivos mais diretos” é que seriam desenvolvidos mecanismos indiretos e flexíveis, cujo objetivo seria a

forma de controle do núcleo urbano por uma gestão empresarial — uma das principais razões que levaram à construção da forma urbana de Ilha Solteira.

Assim, interessa perscrutar como essa administração empresarial na forma urbana de cidade-acampamento teria sido pensada e operada como uma forma urbana plausível, ou seja, como se constituíram os meios que teriam fornecido um discurso dobre a sua plausibilidade. Percebe-se que ela parece assentar-se em uma racionalidade de governo que já não corresponde mais à administração empresarial nos moldes de um acampamento temporário como Jupiá, tampouco correspondia a forma urbana de uma cidade “com todas as suas características”.

Para analisar os fundamentos da forma cidade-acampamento e sua finalidade, vamos seguir pela análise do sentido que foi dado à flexibilidade como dispositivo de controle da empresa. Considerando, como observamos aqui, que a ideia de flexibilidade na forma da cidade-acampamento não parece compreender um conteúdo utópico⁴⁸, como se poderia pensar, em contraposição crítica a um modelo urbano rígido⁴⁹. Pois, ao invés do “não lugar”, do “lugar que não acontece”, do “alhores”, a flexibilidade aparece dotada de positividade, como um dispositivo de produção do espaço da cidade-acampamento, sinalizando um laboratório (tópico) dessa forma urbana.

⁴⁸ Utopia aqui é entendida, conforme conceitua Lefebvre, como o lugar do “alhores”, lugar da consciência de uma totalidade que se situa na dimensão do desejo (2002: 121).

⁴⁹ Apesar de a forma urbana de Ilha Solteira contrapor-se ao planejamento urbano de Jupiá, como vimos, tratava-se de um aprimoramento da sua administração empresarial, como também observamos e melhor trataremos adiante.

1.2 LABORATÓRIO DE FLEXIBILIDADE DO ESPAÇO URBANO

Se tomarmos o campo das referências urbanísticas para uma reflexão sobre a genealogia do conceito de flexibilidade aplicada ao planejamento urbano, não nos parece possível encontrar correspondência exata à maneira como a noção de flexibilidade aparece aplicada no caso de Ilha Solteira.

É possível considerar que o termo flexibilidade tenha tido grande repercussão no urbanismo da segunda metade do século XX, tendo sido bastante difundido pelos profissionais da área⁵⁰. Mas não nos parece correto associar esse conceito, tal como ele se apresenta em Ilha Solteira, com as teorias, por exemplo, da crítica ao urbanismo modernista funcionalista, modelo que teria sido difundido no pós Segunda Guerra Mundial num momento em que tal urbanismo tinha sido considerado como “rígido”, “impositivo” e “de larga escala”⁵¹. Pois vertentes críticas ao urbanismo funcionalista (como o Team X, o regionalismo crítico etc.), que se destacam especialmente na década de 1960, possuíam, independentemente do seu alcance e divergências, dimensões críticas em suas perspectivas, ao perscrutar alternativas de superação do modelo funcionalista apoiando-se numa dimensão utópica de ação fundamentalmente negadora⁵².

⁵⁰ Alexandre Seixas (2010) fez uma pesquisa a esse respeito na sua tese de doutoramento sobre a obra de Colin Buchanan.

⁵¹ A respeito da análise dessa crítica ver, por exemplo, Harvey (1999), Hall (2002), Frampton (2008), entre outros.

⁵² A ideia de utopia associada a uma ação crítica e negadora é desenvolvida, por exemplo, por Chauí: “o núcleo da [noção de] utopia é a noção de possibilidade [...] o possível, que não é provável, um outro possível e a idéia de totalidade. Esses dois elementos são nucleares na concepção da utopia. Então [...] não há utopia sem uma representação global de uma outra sociedade que negue ponto por ponto a sociedade existente” (CHAUÍ, 1982: 98).

No entanto, tal como aparece aplicado no planejamento urbano de Ilha Solteira, o caráter de flexibilidade é desprovido de um sentido utópico ao possuir um papel propriamente operativo para a consecução de um controle empresarial do espaço urbano. No caso do planejamento de Ilha Solteira, a flexibilidade ganha positividade e é desejável enquanto dispositivo de controle.

Sem recorrer a conceitos ou modelos urbanísticos que deslocam as questões em causa e tomando por base o exame das categorias analíticas presentes nos próprios discursos e práticas do objeto empírico, com vistas a referência urbanística que os próprios autores afirmam, vemos que eles se apoiavam na experiência das cidades novas da Inglaterra, segundo um circuito profissional de ideias do planejamento urbano (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 44)⁵³. Sobretudo a experiência das New Towns inglesas teriam sido objeto de pesquisa de campo de Ernest Mange, no início do ano de 1967⁵⁴.

O conceito do programa *Master Plan* que estava na base da reconstrução inglesa que gerou as *New Towns* possuía como pilar metodológico e conceitual a ideia da flexibilidade do espaço urbano. Seixas (2010), que pesquisou a obra de Colin Buchanan, autor do estudo para South Hampshire na Inglaterra, indica que

Podemos admitir que o Master Plan era o instrumento por excelência da flexibilidade, que permitia ao processo de projetar a cidade a capacidade de abrigar as alterações inevitáveis ao longo do desenvolvimento urbano (SEIXAS, 2010: 166).

A concepção de flexibilidade aqui em causa, segundo Seixas, era uma reação à geração precedente de planos rígidos que objetivavam um controle absoluto (2010: 166). E, nesse aspecto, pode-se pensar que se

⁵³ Como veremos melhor no próximo item.

⁵⁴ Segundo Araújo (2004, cronologia), que analisou a trajetória profissional de Mange.

aproximava das vertentes críticas ao urbanismo modernista. Mas há algo fundamentalmente distinto aqui.

No caso, por exemplo, do planejamento da New Town, Milton Keynes, segundo a documentação da própria empresa construtora, a Development Corporation Milton Keynes:

The plan has flexibility to respond to the variations of the proposed land use form, and to change in the transport technology. It also lends itself readily to implementation in stages with development of the city, and to the accommodation of a great diversity of trip orientations (MILTON KEYNES DEVELOP CO, 1970: 294, apud SEIXAS, 2010: 167)

Seixas destacou que o instrumento da flexibilidade era entendido como atributo do planejamento do território com “a capacidade de abrigar alterações inevitáveis ao longo do desenvolvimento” e aparecia associado à capacidade de absorver, no desenho da cidade, as pressões e reconduções políticas (2010: 167).

Todavia, Seixas não desenvolve essa análise e centra sua pesquisa no exame da South Hampshire Study⁵⁵, produzido por Colin Buchanan, cujo conceito básico organizava o planejamento proposto e que, segundo o estudo, deveria servir a qualquer cidade ou conjunto de cidade. Tratava-se do conceito de uma “estrutura urbana flexível”. Para Seixas:

O conceito de flexibilidade era o que permitia que as transformações e crescimentos naturais do processo histórico de uma cidade pudessem ser absorvidos sem que o raciocínio ordenador inicial do plano se comprometesse (SEIXAS, 2010: 165).

É possível perceber, então, como o conceito de flexibilidade seria característico de um planejamento urbano que adapte e acomode as alterações ao longo do desenvolvimento urbano, de maneira planejada e subordinada ao controle do raciocínio ordenador inicial; essa dimensão

⁵⁵ O estudo de South Hampshire fora encomendado pelo Ministério da Habitação e Governo local ao escritório de Colin Buchanan em 1964 e concluído em 1966. Referia-se à urbanização das áreas entre as cidades de Southampton e Portsmouth, ao sul de Londres.

ficaria mais evidente tomando o próprio documento do estudo para South Hampshire para análise:

Planificar es, a nuestro modo de ver, cada vez menos un conjunto de proposiciones precisas en un papel y cada vez más un conjunto de ideas y políticas libremente unidas [...] Una vez ejecutado el proyecto es ‘suministrado’ al proceso como una influencia para todas las decisiones futuras. Esto es a nuestro entender, ‘planificar para la flexibilidad’ (1968: 21).

Projetar para a flexibilidade seria também “projectar para la incertidumbre” (1968:21). É preciso destacar, no entanto, que essa incerteza não contém um sentido utópico, como se houvesse uma virtualidade de um universo aberto de possibilidades; tem-se aí sim a preocupação de que o planejamento urbano deveria “ser flexible de modo que pueda adaptarse a las normas que cambian fase a fase” (1968: 28).

La forma que vislumbramos la utilización de esta estructura no es tratando un ‘plan de urbanización’ y pidiendo la probación de los participantes. Se trata de componer una estrategia en que la empresa privada pueda tener gran libertad para operar y emitir sus propios juicios, pero donde el sector público de inversión creará un modelo de fuerzas de mercado poderosas, en donde el sector privado juzgará que le resulta ventajoso operar. Se pueden crear situaciones en las que estará incluso demasiado ávido de participar (1968: 26).

Nota-se, portanto, como a flexibilidade aqui é pensada como estratégia e forma de governo que obtém não apenas a adaptação às normas e recomendações políticas, mas o engajamento daqueles que a julgarão vantajosa; no caso, já incorporando na própria forma do planejamento urbano, as vantagens econômicas ao setor privado. Ou seja, a racionalidade de governo já deveria conter em si as vantagens econômicas ao setor privado como vantagens intrínsecas da forma do planejamento⁵⁶.

⁵⁶ Podemos adiantar uma referência que iremos desenvolver mais à frente, no capítulo 33, apenas para assinalar que se refletirmos a respeito do entendimento de Foucault sobre a racionalidade da governamentalidade liberal é possível reconhecer, segundo o autor, como o mercado passa a orientar o governo no sentido de que para ser um bom governo este deva agir conforme a verdade, que teria, por sua vez, o critério de verdade e do que se deve ou não fazer, em função do mercado (2008: 45), e isso, para o autor, implicaria num processo de modulação da sociedade.

Ernest Mange e equipe parecem não apenas reconhecer este estudo para South Hampshire, como seguir suas orientações. Ao se analisar o planejamento proposto para South Hampshire, percebem-se aspectos formais e teórico-conceituais muito semelhantes ao planejamento de Ilha Solteira. Por exemplo, a respeito da estrutura básica de sistemas urbanos, Colin Buchanan parte da análise de três modelos para chegar a sua proposta de cidade linear. Analisa primeiro a estrutura centrípeta (basicamente como a estrutura proposta para Jupiá) e a considera muito rígida, pois qualquer crescimento desigual modificaria os espaços projetados para os centros (1968: 22). A segunda estrutura que analisa é a de trama: seria um sistema com elementos dispersos numa trama uniforme, baseada em uma só categoria de circulação, com uma dispersão proporcionada em todas as direções dos serviços urbanos (1968: 23). Na terceira, a estrutura linear, considera que os serviços se agrupariam ao longo de eixos em ângulo reto à forma linear, mas, à medida que se transformasse o tipo de circulação, os serviços também cresceriam proporcionalmente (1968: 22). Conclui em sua análise que este problema poderia ser evitado com um sistema de “trama direccional”, que é o modelo que propõe, com a justificativa de que “Esta estructura la consideramos muy flexible. Las zonas de emplazamiento de los centros y servicios no necesitan ser fijadas” (1968: 22). Assim, é proposta para South Hampshire uma estrutura linear, que passam a chamar de “trama direccional”.

Este estudo foi concluído em 1966 e publicado na revista *EKISTICS*, periódico mundialmente difundido e com grande circulação no Brasil que, segundo Wilhelm⁵⁷, seria difundido principalmente entre os profissionais da prática do urbanismo (quer dizer, mais do que no circuito acadêmico), tendo significado, inclusive, um espaço de propagação teórica e prática do urbanismo dos anos 1960.

⁵⁷ Jorge Wilhelm em entrevista a Seixas (2010: 168), em nota.

O periódico *Ekistics*, até onde pudemos constatar, ainda não foi objeto de investigação acadêmica específica, apesar de apresentar um rico material de análise de debates entre críticos e profissionais do urbanismo, muitos dos quais publicando o esboço inicial de suas reflexões: Jane Jacobs, Aldo van Eyck, Christopher Alexander, J.L. Newman, Hassan Fathy, Buckminster Fuller, Richard Meier, Sigfried Giedion, dentre outros que aparecem como autores correntes. Além disso, esse periódico mensal, às vezes bimensal, tratava de reunir experiências em planejamento urbano com abrangência e um corpo editorial de correspondentes em diversos países. A edição do periódico era coordenada pelo urbanista grego Constantinos A. Doxiadis, que apresentava artigos próprios em todos os números, inclusive a publicação de partes de sua tese que, posteriormente, seria transformada em livro.

Sosa (2008: 165), que analisou a obra de Doxiadis, comenta que a finalidade da revista era ser veiculada pelas Nações Unidas com o objetivo de atualizar os arquitetos e urbanistas atuantes nos países em desenvolvimento sobre os avanços da profissão. O escritório de consultores *Doxiadis Associates International Co. Ltd., Consultants on Development and Ekistics* foi contratado por Lacerda em 1964 para a elaboração do Plano para a Guanabara no Rio de Janeiro, quando já haviam realizado projetos para mais de 40 países. Sosa (2008) destaca que, naquele momento, “o escritório Doxiadis Associates realizou um alucinante número de projetos tanto na Europa, Ásia, Médio Oriente e África como América do Norte e América do Sul” (2008:165); o que nos fornece uma dimensão da difusão de suas perspectivas teóricas.

A tese de Doxiadis, profundamente afinada com as características que estamos observando no planejamento urbano das cidades novas inglesas e, ao que tudo indica, no planejamento de Ilha Solteira, seria a construção de um campo científico do planejamento urbano que seria chamado de “*Ekistics*”, o mesmo nome do periódico, e significa “the science of human settlements”. Essa ciência trazia como um dos seus conceitos-chave o

caráter dinâmico dos assentamentos humanos, que ele também chama de flexível ao longo de sua tese.

O termo Ekistics seria derivado do verbo grego EKO que significa assentar-se. Diz Sosa (2008):

Trata-se de uma conceituação do par “content” e “container”, que busca abranger não apenas o assentamento físico, o “container”; mas também o “content”, o Homem. [...] Esta conceituação constitui uma retomada das definições do que era uma cidade nos mundos grego e romanos. Trata-se de uma “atualização despolitizada” das duas dimensões indissociáveis e complementares da “polis” e “demos” para os gregos, e “urbs” e “civitas” para os romanos (SOSA, 2008: 166).

Segundo Sosa (2008: 169-170) tratava-se de uma nova concepção do assentamento humano que parte do entendimento da cidade moderna como uma cidade de crescimento dinâmico, que deveria ser incorporada na atividade de planejamento através da consideração da dimensão do tempo.

A autora demonstra que se tratava, portanto, de um paradigma urbanístico que se diferenciava do paradigma da “cidade limitada” do modelo funcional da Carta de Atenas, com seus elementos urbanos estáticos⁵⁸. O argumento central da teoria de Doxiadis centrava-se no paradigma da “cidade dinâmica e flexível”, a partir do entendimento de que “a cidade moderna [...] tinha ultrapassado as muralhas e se expandia infinita e constantemente”, sendo que, a partir de então, “o principal problema não seria limitar o crescimento, senão administrar e planejar esse crescimento das cidades dinâmicas” (SOSA, 2008: 170).

Assim, a ciência “Ekistics” basicamente deveria partir do “how they [the cities] grow and why they are successful or not” (1975:59).

⁵⁸ Sosa (2008) caracteriza que se tratava de uma inflexão, e não uma crítica, tanto ao modelo da cidade funcional, quanto à proposta dos grupos Team X e MARS: “Mas [...] em lugar de contrapor a concepção funcional à concepção por escalas [defendido pelo grupo MARS e o posteriormente pelo Team X no CIAMs], o arquiteto grego pretendia harmonizar as duas através a conceituação da noção de ‘assentamento humano’ que é o cerne ou coração da teoria” (SOSA, 2008: 173).

We must now speak of a science of Ekistics and a scientific approach to policy-making./ [...] we became policy-makers, we are limited only to what can really be implemented at that time. [...] When we work as scientists, we must try out all ideas which, if successful, can have practical application (1968: 417).

Agir como cientista para Doxiadis implicava testar todas as ideias e então julgar o que seria satisfatório ou não⁵⁹, avaliando seu sucesso em função da aplicação prática⁶⁰. Em sua tese, ao longo dos três livros⁶¹, entende que a cidade contemporânea se orienta à *Distopia*. Considerando que a *Utopia* não teria aplicação prática, propõe a necessidade de construir a *Entopia*, chamando-a de Ecumenópolis⁶².

La ciudad actual, sin razón, sin sueños, conduce a la dystopía y al desastre. Las utopías, sin razón, con sueños, no nos pueden hacer salir del callejón sin salida en que nos encontramos. Sólo queda un camino, con razón y con

⁵⁹ O planejador deveria proceder da seguinte maneira, segundo seu método: “Many existing shells consist of two parts: those shells which were satisfactory when they were built, even if they are not so today, and those shells which were unsatisfactory right from the beginning” (1975: 420). Então propõe: “Such considerations lead to the conclusion that a proper policy requires: 1. an understanding of the existing situation; 2. no changes at all in those parts of the settlements which serve their purpose in a relatively satisfactory way; 3. a very conservative attitude as regards changing those parts of settlements which did serve their purposes satisfactory in the past, but no longer do so – we should save this parts long as possible; 4. where change is warranted, freedom to change those parts which do not serve their purposes, specially if they have been unsatisfactory since their inception; 5. planning as far ahead as possible; 6. committing ourselves and building only for what is indispensable today (1968: 421).

⁶⁰ Trataremos mais à frente da análise sobre a forma de gestão urbana proposta nesse modelo urbanístico, especialmente com relação às experiências das cidades novas inglesas. Mas, para uma reflexão preliminar sobre a tese de Doxiadis, podemos considerar a perspectiva de Foucault para a compreensão dos propósitos da prática governamental liberal. Para ele, à economia política não interessam as práticas governamentais em termos de direito para saber se são legítimas ou não; o que interessa saber são seus efeitos. Conclui que assim se substitui a questão da legitimidade da ação governamental pelo critério de sucesso ou fracasso da ação (2008: 21). Desse modo, tem-se uma positividade da experiência pragmática, como campo de experimentação que se verificaria como adequado e eficaz.

⁶¹ DOXIADIS, C. A. *Building Entopia*. Atenas: Athens Publishing Center, 1975, *Ekistics. An introduction to the science of human settlements*. Londres: Hutchinson & CO, 1968, e *Entre dystopia y utopia*. Traducción de C. Chavarria. Madrid: Editorial Moneda y Credito, 1969.

⁶² Para Doxiadis: “This is our great task: to build better cities, by ameliorating the existing ones (development), and by creating new ones (birth) in order to prepare for ourselves a better life in the immediate future, to help our children as grandchildren achieve a much better life and to create an entopian Ecumenopolis where Antropos can be happy, safe, equal and better developed (1975: 56).

sueños, que deberá sacarnos del mal lugar para llevarnos al buen lugar, que no es un sin-lugar, sino en-su-lugar, a la entopía (DOXIADIS, 1969: 72).

Figura 1.11 — Gráfico Entopia (DOXIADIS, 1969: 73).

O gráfico acima representa o “campo de forças” em que o planejador urbano deveria atuar na construção da Entopia. Veja-se que, nesse jogo de forças, a atuação do planejador urbano se daria no campo da estratégia de experimentação prática e do universo da ação “possível”, isto é praticável, e pragmática.

Buchanan, como vimos anteriormente, se referia a uma estratégia parecida, em que o planejamento urbano deveria ser de caráter flexível para adaptar-se às normas e absorver as recomendações políticas.

Necesitamos la idea, pero la idea no es suficiente para lograr los resultados. [...] Si por el contrario la elaboramos, podemos juzgar objetivamente, y lograremos desarrollar la política adecuada. Podemos ser conservadores y liberales, según los casos; podemos conservar los valores tradicionales y crear otros nuevos, hallar el equilibrio, mantener el sistema em movimento, actuar sabiamente (DOXIADIS, 1968: 102).

Tratava-se, portanto, de um instrumento de controle do espaço urbano que se basearia em uma nova qualidade de controle, que ganha positividade na medida em que se apresenta como flexível.

A nosso ver, tem-se aí a construção de uma representação de cidade que pudesse se destituir da dimensão da utopia que há na produção do espaço⁶³, substituindo-a pela entopia⁶⁴. Essa construção se daria pela própria realização de séries de práticas do planejamento urbano que, sem os referenciais de um modelo ideal, deveriam ser experimentadas topicamente, no campo de forças do universo das ações praticáveis e balizadas conforme seus efeitos, de sucesso ou fracasso.

É nesse sentido que a perspectiva da Entopia, teorizada por Doxiadis e emulada e difundida nos debates dos urbanistas da atividade do planejamento naquele momento, aproxima-se do que identificamos como um laboratório de práticas de mecanismos de controle da produção do espaço na cidade-acampamento de Ilha Solteira. Nesse caso, poderíamos falar em um laboratório tópico, de séries de práticas e mecanismos de produção empresarial da cidade.

Vamos analisar essa hipótese, examinando os mecanismos de controle que estariam sendo formulados na racionalidade de governo da cidade-acampamento de Ilha Solteira.

⁶³ Na definição de Lefebvre a utopia possui o sentido do lugar daquilo que não acontece e, daí, do lugar do alhures, que, associada a centralidade do espaço urbano adquire o sentido de virtualmente qualquer coisa poder ocorrer (1999: 121), o que fundamenta a tese do autor sobre a possibilidade da revolução urbana.

⁶⁴ Para Doxiadis, *entopia* seria a prática limitada às possibilidades definidas pelo local real, em oposição àquelas orientadas ao “não-lugar” (utopia), ou sem orientação alguma (distopia).

1.3 GESTÃO FLEXÍVEL: CIDADE-ACAMPAMENTO COMO GÊNESE DA CIDADE-EMPRESA

Tomemos para análise o relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano”, produzido por intelectuais que foram contratados como consultores do escritório Planemak: Maria Ruth A. de Sampaio, Paulo Júlio V. Bruna, ambos sob orientação do Professor Nestor Goulart Reis Filho⁶⁵. Trata-se de um relatório técnico⁶⁶ elaborado por esses consultores para propor a forma jurídico-administrativa que a CESP deveria adotar na cidade-acampamento, e que foi aplicada.

O relatório é concluído em 1968, mas consta que já vinha sendo elaborado desde fins de 1966⁶⁷. Esse ano de 1966, como vimos no capítulo 1, corresponde ao momento em que foram alteradas as diretrizes para o acampamento de Ilha Solteira, que passa a adotar a perspectiva de tornar-se cidade definitiva no território. Corresponde também ao momento em que a construção da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira passa a ser

⁶⁵ Parte deste item foi exposta em forma de artigo na XIVENANPUR, em 2011, com o título “A Cidade de Ilha Solteira como laboratório da Forma-Condomínio”. O desenvolvimento da versão que este item apresenta contou então com as contribuições devidas ao debate neste Encontro e na elaboração do artigo para o mesmo.

⁶⁶ Este documento que vamos analisar foi aprovado pela Diretoria da CESP. Contém duas partes: “A” e “B”. Sendo que a parte “A” está dividida em: “A política da CESP para Ilha Solteira”, em que é caracterizada a situação social prevista para Ilha Solteira em relação ao exemplo de Jupiá e conta com a justificativa de o acampamento possuir um caráter “flexível” e um estatuto jurídico particular; e “Sobre o sistema de controle social”, em que é aprofundada a análise das características sociais em Ilha Solteira e justificado por que o núcleo urbano não deve ser nem um acampamento nem exatamente uma cidade. A “parte B” é o “Estatuto jurídico de Ilha Solteira”, em que é formulado um programa de ação que se configura no planejamento de um “condomínio” para a proposta urbana de Ilha Solteira. Este documento é ainda seguido de um apenso, que é o levantamento da “Fundamentação jurídica” da organização em “condomínio”, que foi trabalhado por Abel Murta de Gouvêa e Astolfo Dutra Micácio.

⁶⁷ Segundo consta no próprio documento: “Solicitado pelo escritório E. R. Carvalho Mange e Ariaki Kato, é a continuação de um parecer formulado para o mesmo escritório em fins de 1966, no qual foram estabelecidas certas premissas que agora são aceitas” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 2).

financiada pelo Consórcio Internacional coordenado pelo BID e se reconfigura o quadro de agentes envolvidos com a Grande Obra de Ilha Solteira.

No primeiro capítulo deste relatório, intitulado “A política urbana da CESP para Ilha Solteira”, os intelectuais consultores assinalam que

[...] não se trata mais de um acampamento [...] mas de uma cidade completa, com características especiais, cujas formas de organização devem ser estabelecidas como novidade no Brasil, planejadas e controladas também de um modo novo [...] (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 14).

Irão, portanto, demonstrar e justificar a nova forma de organização e controle proposta ao acampamento. Primeiramente, produzem um “Diagnóstico da situação” e problematizam a situação do caso de Ilha Solteira, que diferiria de acampamentos como o de Jupiá, da seguinte maneira:

É inegável que a experiência dos acampamentos de obras, como Jupiá, caracterizada por uma política paternalista [...] pois se admite que a empresa assume todas as responsabilidades e controla toda a vida social, enquanto os moradores abrem mão de suas responsabilidades [...] [e] não serve para a administração de uma cidade comum (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 5).

Em contrapartida, uma política “liberal”, baseada na experiência dessa cidade comum, que encara a estrutura urbana como sendo objeto de uso público, com níveis elevados de iniciativa individual, mostra-se inadequada para a administração de um acampamento [...] [pois] nas cidades de regiões pioneiras, os níveis elevados de iniciativa individual conseguem mesmo inibir em grande parte os sistemas de disciplina e controle social/ [Portanto] Esse esquema [...] onde o espaço urbano e o seu uso são instrumentos de atividade econômica, não oferece garantias para o controle de um grande acampamento de obras, especialmente o maior que já se instalou no país (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 6).

Por isso irão concluir que o núcleo urbano de Ilha Solteira deva constituir “um tipo novo de fenômeno urbano”:

O núcleo urbano de Ilha Solteira constitui um tipo novo de fenômeno, reunindo simultaneamente características de cidade e acampamento./ Como um tipo novo de fenômeno urbano o núcleo de Ilha Solteira exige a definição de uma política geral, especialmente estabelecida para o seu

caso, que permita organizá-lo de um modo novo, adequado às suas condições (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 12).

Os autores passam então a propor recursos jurídicos e administrativos a esse “tipo novo de fenômeno urbano”. No capítulo “Soluções Propostas” do relatório encontram-se as seguintes diretrizes:

Dotar o núcleo de Ilha Solteira de um estatuto jurídico de um tipo novo, que lhe permita reunir simultaneamente e de modo eficaz, as características de cidade e acampamento./ Preparar um esquema administrativo igualmente novo, capaz de sintetizar as práticas anteriores em um conjunto mais complexo (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 16-17).

O caráter principal que deveria conter esse novo estatuto jurídico e administrativo seria a flexibilidade.

Para um núcleo urbano com características simultâneas de cidade e de acampamento ainda não existe experiência consagrada. Por essa razão, é necessário dotá-lo de um esquema administrativo amplo e flexível, capaz de enfrentar situações diversas e de permitir adaptações rápidas diante de situações inesperadas (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 17).

Assim, neste caso, o caráter "flexível" será desenvolvido para além das características físicas da cidade-acampamento, tornando-se atributo da forma de governo adequada a esse novo tipo de fenômeno urbano. Sua justificativa sinaliza que seria devido à imprevisibilidade imposta a um planejamento prévio quanto às medidas para a manutenção da ordem em uma experiência urbana de novo tipo, em função do caráter inesperado dos problemas que poderiam advir.

Justificam, portanto, um “esquema administrativo amplo e flexível” segundo a situação social que se previa para o acampamento, que conteria duas parcelas sociais distintas. Uma parcela formada pela população de Jupiá, que seria transferida para a obra de Ilha Solteira, e a outra de novos habitantes, oriundos de outras cidades comuns.

Sobre a população de Jupiá, os autores a tomam da seguinte maneira:

[...] a sociedade de Jupiá como conjunto não chegou a desenvolver os outros objetivos e as outras formas de controle, que dão vigor à vida

social comum. Sua continuidade e a eficiência de seu funcionamento dependem de um só fator, razão pela qual essa sociedade não é dotada do poder de compensar internamente suas crises e do poder de auto-regeneração. [...] Ela é extremamente vigorosa enquanto seu instrumento de controle for operativo, mas será extremamente frágil se este falhar (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 26).

A outra parcela seria formada por pessoas que sairiam de uma “cidade liberal comum” e iriam para Ilha Solteira, recrutadas e instaladas pela empresa seja para o trabalho na obra, seja para o comércio ou serviços do acampamento.

Numa sociedade comum, o sistema de controle social é organizado de um modo ‘liberal’ e difuso. A situação é infinitamente mais complexa do que em acampamentos, pois os objetivos sociais são múltiplos e as formas de controle social altamente diversificadas./ Nessas condições, a outra parcela da população que irá para Ilha Solteira, e que espera encontrar uma cidade comum de região pioneira, levará consigo padrões de comportamento extremamente dinâmicos e adaptativos, capazes de contornar sistemas de controle mais elementares, que lhe sejam opostos (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 21).

A conclusão dessa análise foi expressa nos termos que se seguem:

Assim, quando essas sociedades forem postas em contacto direto e permanente, ocorrerá necessariamente que a sociedade que tem um único recurso de controle, não poderá aplicá-lo sobre a outra sociedade e esta, mais flexível e adaptativa, conseguirá submetê-la aos seus objetivos (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 22).

Em função desta análise, na “Conclusão” da primeira parte do documento, os autores ainda advertem à CESP que esta situação poderia acabar “acarretando a desorganização de seu acampamento e a desagregação da vida social do núcleo que se pretende instalar” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 30).

Desse modo, “um esquema administrativo amplo e flexível” poderia fornecer as “garantias para o controle de um grande acampamento de obras” mediante a extensão do controle da empresa a toda a população de Ilha Solteira, inclusive para a outra parcela de habitantes e profissionais liberais que não estariam, a princípio, submetidos à mesma hierarquia da atividade da construção civil e que precisariam ainda incorporar as normas

da empresa. E por isso, segundo os autores, deveria haver um mais complexo e flexível sistema de controle social, que evitasse possíveis falhas.

A partir disso, os autores proporião instrumentos de controle urbano de âmbito jurídico e administrativo que seguiriam esse propósito para a constituição de “um tipo novo de fenômeno urbano”:

Um estatuto jurídico de condomínio horizontal permite à administração da CESP conferir ao núcleo de Ilha Solteira características simultâneas de cidade e de acampamento. Para a sua elaboração, as informações sobre as experiências de construção de cidades novas, em países como Inglaterra, Estados Unidos e Suécia poderiam ser de excepcional interesse, porque em muitos casos foram criados estatutos especiais para as novas aglomerações. Para as condições brasileiras, a melhor fonte de experiência é a legislação referente aos clubes e edifícios em condomínio” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 44, parte c: “Solução Proposta”).

Vê-se, portanto, que o efetivamente proposto é a constituição da forma-condomínio no espaço urbano, que, segundo indicam, tratava-se de uma experiência inovadora no Brasil. Desse modo, esses consultores do plano urbano de Ilha Solteira passarão a formular os instrumentos legais e institucionais de viabilização da forma-condomínio:

A propriedade comum, ou seja, o condomínio será administrado pelo grupo que detiver a maioria das cotas da constituição da sociedade. Assim a propriedade da maioria dos edifícios do núcleo urbano reservará à CESP o controle sobre o núcleo, enquanto lhe convier (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 20).

Ao adquirir ou edificar imóveis em regime de condomínio, os particulares que ali desejarem se instalar terão que fazê-lo atendendo às exigências de ordem construtiva e aos regulamentos de uso fixados pelo condomínio. Desse modo, através do condomínio a CESP poderá atingir com um mesmo grupo de recursos tanto os elementos que dela dependem por relações de trabalho como os demais (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 47).

O objetivo dessa forma condomínio, segundo indicam, seria de garantir à empresa que “enquanto detiver a maioria das cotas [...] a CESP poderá orientar a vida do núcleo, qualquer que seja a composição de sua população e a etapa de seu desenvolvimento” (BRUNA; REIS FILHO;

SAMPAIO, 1968: 50). Isso responderia aos objetivos da empresa, como vimos no item 1.1, de um controle indeterminado sobre o núcleo urbano, o que lhe garantia o pleno controle de decidir sobre os destinos do núcleo, enquanto detentora majoritária das cotas da “Sociedade Incorporadora do Condomínio”. Portanto, o caráter flexível do desenho da estrutura urbana de Ilha Solteira, que analisamos a partir do item 1.1 sobre o planejamento urbano proposto pelo escritório Planemak, agora se reproduz em forma jurídico-administrativa. O estatuto jurídico de “novo tipo” garantia à empresa a soberania sobre a cidade-acampamento e por tempo indeterminado, inclusive no caso de vir a estabelecer-se ali uma prefeitura.

A propriedade da maioria dos edifícios reservará para a CESP o controle da assembléia de condôminos, permitindo que estabeleça a convenção do condomínio e que nomeie a administração local, para garantir o cumprimento dos programas traçados (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 25).

Se for instalada uma administração municipal independente de Ilha Solteira, esta não poderá intervir no uso do solo e na administração interna do condomínio que estarão protegidos, mesmo nas partes de uso comum, pela legislação que regula a propriedade particular (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 26).

Para o estabelecimento inicial do condomínio, em terras do município de Pereira Barreto, os autores orientaram a CESP a

[...] estabelecer um contrato com a Prefeitura de Pereira Barreto [...]. Neste caso, a competência do condomínio para administrar as partes comuns, previstas na lei comum, é reconhecida pelo Município (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 59).

Para tanto, o caráter essencial da forma condomínio, que garantiria o controle da empresa, seria: “A flexibilidade da estrutura condominial [que] permite à estrutura do núcleo adaptar-se a cada uma das etapas do seu desenvolvimento” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 51).

Na seção “Desenvolvimento demonstrativo”, os autores exemplificam o que estaria sendo pensado em termos da perspectiva de desenvolvimento do núcleo urbano:

Ao abrir o núcleo de Ilha Solteira à colaboração da iniciativa privada e de outros organismos públicos, a CESP estará estabelecendo um novo tipo de sistema, que será simultaneamente:

- a) um acampamento que não pode mais ser propriedade particular, e portanto, não é mais amparado pela legislação correspondente e
- b) uma cidade comum, cujas áreas de uso público não são mais controladas pela municipalidade e, portanto, não são amparadas pela legislação correspondente (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 31).

Desse modo, o desenvolvimento urbano deveria ser conduzido por um “esquema administrativo igualmente novo” que seria, conforme propõem, o de uma Administração Especial de Ilha Solteira — AEIS (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 58). O objetivo da AEIS seria evitar a autonomia política do núcleo urbano que, como vimos no item 1.1, era uma das razões da construção da cidade-acampamento de Ilha Solteira: “evitar a interferência, no futuro, de problemas políticos locais sobre a administração do núcleo” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 58).

Essa proposta seria a resposta a um “esquema administrativo amplo e flexível” adequado à forma cidade-acampamento, que derivava da demanda da empresa em não predeterminar o destino do núcleo urbano. De sorte que assim se desenhava a construção de um acampamento “com todas as características de cidade” sem ser cidade, mas que tivesse a possibilidade de se tornar cidade definitiva no território.

Essa possibilidade, no entanto, não conteria uma perspectiva utópica, alhures, que compreendesse a virtude de a produção do espaço vir-a-ser outra coisa, um outro espaço⁶⁸. Tratar-se-ia apenas de uma plausibilidade que deveria ser manipulada pela empresa, conforme lhe conviesse. Talvez tampouco significasse propriamente uma ideologia, no sentido de ser um discurso que a encobre e dissimula⁶⁹. Pois, conforme a argumentação dos consultores, formuladores do documento analisado, a proposta urbanística de “um novo fenômeno urbano” da cidade-acampamento não parece

⁶⁸ Novamente estamos nos referindo a tese da revolução urbana de Lefebvre (2006).

⁶⁹ Em que, por exemplo, a noção de flexibilidade pudesse servir para encobrir a finalidade do controle.

esconder, sob qualquer subterfúgio, seus propósitos de um planejamento urbano voltado à eficiência do controle social, e para isso a flexibilidade o mecanismo mais adequado.

Portanto, instrumentos legais que ora se apresentam - o estatuto jurídico de condomínio e a Administração Especial de Ilha Solteira (AEIS) - tratava-se de mecanismos práticos que seriam experimentados e justificados não em razão de noções de um modelo ideal de cidade ou de direitos universais à cidade, mas como práticas que seria julgadas em função de seus efeitos. Assim, o cálculo das vantagens e desvantagens sobre o destino do núcleo urbano, próprio de uma racionalidade empresarial deslocada para a gestão do empreendimento, é que balizaria o governo da cidade-acampamento.

O que se quer destacar é que há aí uma nova racionalidade de governo, cujos critérios não se assentam em princípios do direito universal e público, mas são formulados como verdadeiros e adequados em função de seus efeitos.

Veja-se, por exemplo, como esses consultores justificam e formulam a “vantagem” da sua proposta, no capítulo referente às “Vantagens da solução proposta”:

A CESP estará estabelecendo com segurança diretrizes gerais em um terreno para o qual ainda não existe uma experiência consolidada./ [...] A CESP estará consolidando sua experiência na construção de acampamentos-cidades, os quais poderão ser preparados para uma forma de vida permanente, que possibilitará sempre a recuperação dos fundos investidos nesse setor (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 19).

Pode-se concluir, portanto, como estaria em questão uma racionalidade empresarial aplicada à cidade e prevista para se desenvolver na experiência de implantação da cidade-acampamento através de mecanismos, processos, instrumentos e discursos que parecem constituir dispositivos do empresariamento do espaço urbano. Tratar-se-ia da construção de dispositivos de empresariamento urbano aplicados como norma e como

verdade num núcleo urbano que já não seria apenas um acampamento, mas que poderia se tornar cidade.

Por dispositivos entende-se um conjunto de práticas que tem por objetivo responder a uma urgência e obter um efeito imediato, podendo operar um “regime de verdade”, ao construir um discurso de verdade a partir de um “regime de poder”. Essa é a interpretação de Michel Foucault, para quem a constituição dos “regimes veridicionais” fundamenta-se no significado do regime de verdade estar sempre associado à constituição de um regime de poder. Tratar-se-ia, portanto, de um

[...] momento [que] é marcado pela articulação de um conjunto de práticas, de um certo tipo de discurso que, de um lado, o constitui como um conjunto ligado por um vínculo inteligível e, de outro, legisla e pode legislar sobre essas práticas em termos de verdadeiro ou falso (2008: 25).

Dessa maneira, o regime de verdade, como pensa Foucault (2008), desenvolve-se não com base em parâmetros do direito universal e fundamental, mas na constituição de série de práticas que afirmariam um discurso verdadeiro.

Tratar-se-ia [...] da análise da constituição de certo direito de verdade a partir de uma situação de direito, com a relação direito/verdade encontrando sua manifestação privilegiada no discurso, o discurso em que se formula o direito e em que se formula o que pode ser verdadeiro ou falso; de fato, o regime de verificação não é uma certa lei de verdade, [mas sim] o conjunto das regras que permitem estabelecer, a propósito do discurso dado, quais enunciados poderão ser caracterizados, nele, como verdadeiros ou falsos (2008: 49).

Nessa perspectiva, se tomarmos o discurso que constrói um “tipo novo de fenômeno urbano” em Ilha Solteira, por um conjunto de intelectuais consultores do empreendimento, vemos que corresponde não a um modelo ideal ou utópico de cidade, mas a uma racionalidade empresarial de governo urbano, em que a produção empresarial da cidade passa a ser pensada como plausível de se normalizar como cidade permanente.

Nesse caso, talvez possamos refletir, em análise histórica de perspectiva genealógica, sobre a hipótese de um laboratório de dispositivos de

empresariamento urbano em Ilha Solteira sinalizar a constituição de um regime de verdade da produção empresarial da cidade.

Contudo, se a experiência de Ilha Solteira não seria apenas um acampamento temporário, não significaria ainda a constituição de um modelo de gestão empresarial que se desenvolverá na forma cidade-empresa⁷⁰. O que queremos observar é que talvez o laboratório de produção do espaço de Ilha Solteira sinalize, justamente, o ensaio de dispositivos de empresariamento da cidade que na contemporaneidade adquirem normalidade. É nesse sentido que poderíamos refletir sobre um processo de constituição de um regime de verdade do empresariamento urbano, que terá como fim a cidade-empresa.

Para analisar como se desenvolve essa experiência de Ilha Solteira, e como teria sido forjada a sua veracidade, procuremos refletir sobre as referências que aparecem citadas pelos autores do documento “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano”, para a constituição do novo estatuto jurídico-administrativo que foi proposto:

Experiências anteriores com as cidades novas na Inglaterra e em outros países, permitem afirmar que a solução mais eficiente para a organização do núcleo de Ilha Solteira é a criação de um condomínio horizontal, com uma regulamentação semelhante à dos clubes e edifícios em condomínio (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 45).

Tomemos então, para uma breve análise, as duas referências citadas: primeiro as “experiências anteriores com as ‘cidades novas’ na Inglaterra”; e depois a legislação brasileira naquele momento, referente a “uma regulamentação semelhante à dos clubes e edifícios em condomínios”.

⁷⁰ Paradigma de cidade contemporânea, fundada em gestão urbana orientada a fins e por mecanismos de interesses empresariais, as cidades-empresa, às vezes chamadas de cidade do empreendimento, ou do empreendedorismo ou ainda do empresariamento urbano, vêm sendo objeto de estudo de urbanistas e intelectuais sobre os processos de transformações urbanas contemporâneas (i.e. ASCHER, 2010; HALL, 2002; HARVEY, 2001; OTÍLIA, 2001).

a. “Experiências anteriores com as ‘cidades novas’ na Inglaterra”

As New Towns inglesas aparecem no relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO) como exemplos à constituição de um novo estatuto jurídico⁷¹. Conforme visto, o conceito de “estrutura urbana flexível”, adotado na forma urbana de Ilha Solteira, provinha de um campo de debate na década de 1960 com grande repercussão na revista *Ekistics*. Este periódico circulava amplamente pelos escritórios de planejamento urbano, entre urbanistas que lidavam com a prática do planejamento.

Analizamos, naquele momento, como o conceito de “estrutura urbana flexível”, à maneira como estaria sendo elaborado no planejamento urbano de Ilha Solteira, associava-se aos projetos de “cidades novas” na Inglaterra, que era referencial difundido pela revista *Ekistics*. Citamos, especialmente, o exemplo do projeto de South Hampshire, que fora concluído em 1966 por Colin Buchanan e publicado em seguida pela revista.

Vejamos agora, a partir do relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO) examinado anteriormente, como as “cidades novas” britânicas seriam referenciais não apenas para a construção de uma “estrutura urbana flexível” no desenho urbano, mas também para a gestão do empreendimento.

As “cidades novas” inglesas da última fase⁷², do programa de Reconstrução do Pós-Segunda Guerra Mundial, foram implementadas a partir do New Town Act de 1946.

⁷¹ Já analisamos, no item 1.1, como faziam parte de um referencial urbanístico ao planejamento de Ilha Solteira, usado pelo escritório Planemak.

⁷² Na Inglaterra, em 1946, é criado o London Country Council pelo Partido Trabalhista que acabara de assumir o poder e implantara o programa de reconstrução do pós-guerra. Em 1966 o London Country Council foi substituído pelo Greater London Council e assumiu a função de coordenar uma área maior que a do condado de Londres. As cidades que Ernest

Tomando o próprio documento do New Town Act de 1946 para análise, observa-se que o primeiro ato para a formação dessas New Towns era a constituição das Corporações de Desenvolvimento.

If the Minister is satisfied, after consultation with any local authorities who appear to him to be concerned, that it is expedient in the national interest that any area of land should be developed as a new town by a corporation established under this Act, he may make an order designating that area as the site of the proposed new town (New Town Act, 1946: paragr. 1)

As Corporações de Desenvolvimento seriam criadas uma para cada cidade e ficariam responsáveis não apenas pela construção das cidades novas, mas também por sua administração.

For the purposes of the development of each new town the site of which is designated under section one of this Act, the Minister shall by order establish a corporation (hereinafter called a development corporation) consisting of a chairman, a deputy chairman and such number of other members, not exceeding seven, as may be prescribed by the order; and every such corporation shall be a body corporate by such name as may be prescribed by the order, with perpetual succession and a common seal and power to hold land without license in mortmain./ The objects of a development corporation established for the purposes of a new town shall be to secure the laying out and development of the new town in accordance with proposals approved in that behalf under the following provisions of this Act, and for that purpose every such corporation shall have power to acquire, hold, manage and dispose of land and other property, to carry out building and other operations, to provide water, electricity, gas, sewerage and other services, to carry on any business or undertaking in or for the purposes of the new town, and generally to do anything necessary or expedient for the purposes of the new town or for purposes incidental thereto. (New Town Act, 1946: parags. 2.1 — 2.2)

Essas Corporações, portanto, assumiriam o papel de uma “prefeitura local” sem ser uma prefeitura, o que fica claro no artigo da lei referente à liquidação da empresa:

At any time after an order has been made under the last foregoing subsection, the Minister may, with the consent of the Treasury, by order provide for the transfer of the undertaking or any part of the undertaking of the corporation to such local authority (being an authority within

Mange visitara em viagem de campo ao Reino Unido em 1967 são as dessa fase de New Towns (ARAÚJO, 2004).

whose area the new town is situated) as may be specified in the order or, in so far as that undertaking consists of a statutory undertaking, to such statutory undertakers as may be so specified [...](New Town Act, 1946: parags. 5.2)

Assim, as Corporações de Desenvolvimento assumiriam a administração das novas cidades para exercer todas as funções de uma prefeitura, sem que seus membros fossem representantes eleitos pela cidade. No Reino Unido essas empresas são consideradas “QUANGO’s” - *quasi non-governmental organizations*, que executam funções governamentais sendo, no entanto, um “non-departmental public body”⁷³.

Não é possível avaliarmos se essas Corporações de Desenvolvimento e a legislação que as fundamentam faziam parte de referencial exato para a formulação da AEIS na cidade-acampamento de Ilha Solteira, porém, numa perspectiva de estudo de análise genealógica do “regime de verificação” das práticas de empresariamento da cidade, é preciso considerar que as Corporações de Desenvolvimento tiveram um papel importante no processo de produção de experiências de séries de práticas nesse sentido. Ao menos essa parece ser a interpretação de Peter Hall (2002).

Hall (2002), ao avaliar, em algumas experiências na Inglaterra e Estados Unidos, o processo de transformação do “planejamento convencional” em seu “avesso”, que seria o “planejamento estratégico”, já nos idos dos anos 1980 e que corresponderia à produção da “cidade do empreendimento” ou da “cidade-empresa” — como chamamos atrás —, conclui que se formularia aí um novo tipo de parceria entre governo e setor privado, com o objetivo de “alavancar” a valorização imobiliária e expandir os empregos nas cidades, o que requeria um planejamento não de controle do crescimento urbano, mas de seu estímulo. Nessa fórmula, ele destacaria o papel que tiveram as Corporações de Desenvolvimento no processo de

⁷³ Veja a respeito em: http://en.wikipedia.org/wiki/Development_Corporation; <http://en.wikipedia.org/wiki/QUANGO>. Acesso em 29/04/2012.

urbanização, baseado na associação entre fundos públicos e privados, e que passava a ter como agente chave o “empreendedor” (2002: 412-413).

Assim, o subvencionamento federal, conjugado com uma nova visão de investimento em empreendimento lucrativo por parte do setor público, e a cooperação entre os empreendedores do setor público e privado foram elementos decisivos da nova fórmula (HALL, 2002: 413).

Dessa maneira, o autor analisa a exposição do Conselho de Planejamento Econômico, em que se revelaria a razão da urbanização realizada por meio das Corporações de Desenvolvimento:

[...] razoavelmente livre de interferências políticas e livre para dar prosseguimento à tarefa; somente isso, [o Conselho de Planejamento] afirmava, daria ao investidor privado a confiança de aderir ao projeto (HALL, 2002: 417).

Para Hall, tratava-se da fórmula da política urbana neoliberal que se desenvolve e se difunde na década de 80 na Inglaterra e, segundo demonstra, teria sua causa raiz nas décadas de 1950 e 1960 especialmente na experiência das New Towns com a constituição das Corporações de Desenvolvimento. Segundo avalia:

Verificou-se aqui uma divertida ironia histórica. A Corporação de Urbanização [Development Corporation] foi o dispositivo centralista, orientado de cima para baixo, não democrático e burocrático escolhido pelo governo radical trabalhista de Clement Attle de 1945 para a construção das novas cidades britânicas [...] a Corporação de Urbanização tornava-se agora o esquema preferido dos conservadores para a recuperação das áreas intra-urbanas e exatamente pela mesma razão alegada pelo Comitê Reith sobre as novas cidades há 35 anos: evitando as sutilezas democráticas do governo local, poderia ser eficiente e, acima de tudo, rápida⁷⁴ (HALL, 2002: 418).

Seria, então, a partir da interpretação dessa correlação histórica que Peter Hall avalia a produção das “cidades novas” inglesas da seguinte maneira:

⁷⁴ Hall, comparando a produção das Docas de Londres do ano de 1979 - 1980 com a cidade nova de Sevenage e Crawley [década de 1960], por exemplo, diz: “[...] a Corporação Urbanizadora provou que tinha poderes para cortar fitas vermelhas. Arrancou das autoridades locais poderes até então não conseguidos. [...] e os utilizou para acolher, de braços abertos, o empreendedor privado” (HALL, 2002: 420).

Assim, ironicamente, enquanto de um só golpe resolviam eles o eterno problema de como conseguir financiar as novas cidades, também destruíam a essência do plano de Howard [das cidades-jardins em que teoricamente se baseavam], que era obter fundos para a criação de sistemas previdenciários locais autogeridos. O planejamento de cima para baixo levou a melhor sobre o de baixo para cima; da visão howardiana da cidade-jardim, a Inglaterra ficaria apenas com a casca, sem a substância (HALL, 2002: 153).

O movimento que Hall sinaliza parece demonstrar as contradições — que ele chama de ironia histórica — de um planejamento urbano que nasce nas décadas de 1950/1960 já marcadamente conservador, isto é, sem o dispositivo radical que daria condições para sua base autogestionária, porém travestido de utopia de construção de novas cidades pelo então governo radical trabalhista. Mas, segundo Hall, revelaria sua essência ideológica à medida que sua fórmula se reproduziria nos exemplos das cidades do planejamento liberal estratégico dos anos 1980, cuja razão se apresentaria objetivamente com o interesse de evitar as interferências políticas em função das necessidades práticas (pela eficácia e rapidez).

Retomamos a análise de Hall para assinalar o movimento dialético, que se pode observar no seu argumento, entre utopia e ideologia, para comparar o seguinte: se o objetivo pragmático e conservador do planejamento das cidades novas inglesas, tal como Hall assinala, pode ser associado à tese de Doxiadis⁷⁵, acreditamos que, ao contrário de Hall, não poderíamos afirmar que nas experiências das cidades novas inglesas, ou ainda, na experiência de Ilha Solteira, haveria uma contradição entre utopia e ideologia, como apresenta o autor⁷⁶. No caso de Ilha Solteira, é possível perceber que os discursos que estariam a construir a verdade do empresariamento urbano, prescindem de qualquer referência a uma virtualidade dessa experiência urbanística, e seus formuladores não se constroem a desenvolver qualquer face utópica desse empreendimento. Ao contrário, parece tratar-

⁷⁵ Como vimos atrás, com a análise das cidades novas inglesas.

⁷⁶ Não apenas Hall (2002) compreende as contradições na história da urbanização moderna na dialética entre utopia e ideologia, mas também outros autores como Arantes (2001), Tafuri (1985), Oliveira (2003), como discutiremos ao fim do capítulo 3.

se de um ter de um campo de experimentação de dispositivos do empresariamento urbano como um laboratório tópico cujo objetivo seria obliterar um horizonte utópico da produção do espaço.

Por isso, para a sua compreensão, torna-se preciso centrar a pesquisa em categorias de análise e referências teóricas apresentadas pelas séries de práticas de discursos, técnicas, mecanismos, processos, que se manifestam do objeto empírico. Desse modo, analisemos o outro referencial que é exposto na documentação que foi usado para justificar a proposta dos mecanismos de administração empresarial e de estatuto condominial.

b. “Uma regulamentação semelhante à dos clubes e edifícios em condomínios”

Examinamos, na legislação brasileira em vigor durante as obras de Ilha Solteira (1965-1974), a regulamentação que teria fundamentado o parâmetro legal da implantação da Administração Especial e do condomínio horizontal, que se desenvolviam como experiências em Ilha Solteira.

A Administração Especial de Ilha Solteira foi consolidada em 3 de fevereiro de 1969. Sua fundamentação jurídica, como se vê no documento a seguir, que institui a administração (Figura 1.12), apoiava-se no Decreto Lei 271 referente ao regulamento de Concessão de Uso (art. 2º. III) que fora aprovado no mesmo ano do Planejamento de Ilha Solteira pelo escritório Planemak⁷⁷. Esta lei regula a Concessão de Bem Público a Fins Privados e vem sendo ainda hoje empregada para a legalização de condomínios e loteamentos fechados.

⁷⁷ Nesse caso, muito provavelmente, o primeiro exemplo de implementação dessa lei deve ter sido em Ilha Solteira.

DECRETO N. 51.352 — DE 3 DE FEVEREIRO DE 1969
Institui Regime de Administração Especial para o núcleo
populacional Ilha Solteira

Art. 1º Fica instituído o Regime de Administração Especial para o Núcleo Populacional de Ilha Solteira, na área de propriedade da Centrais Elétricas de São Paulo S/A — C.E.S.P. — localizada no município de Pereira Barreto.

Art. 2º A Administração Especial do Núcleo será exercida pela C.E.S.P., observados os seguintes princípios:

I — Construção do Núcleo mediante planejamento físico, social e administrativo adequado ao empreendimento e ao bem-estar de seus moradores;

II — elaboração do regulamento do Núcleo;

III — concessão de uso, nos termos do Decreto-Lei n. 271 (*), de 28 de fevereiro de 1967, das áreas para edificações particulares, equipamento da comunidade ou qualquer outra utilização;

IV — cobrança de preços pelos bens do Núcleo e pelos serviços e atividades da Administração;

V — manutenção da disciplina conveniente aos trabalhos de construção da Usina;

VI — ordenação das atividades individuais ou da comunidade do Núcleo;

VII — contabilidade própria de sua receita e despesa;

VIII — atendimento das necessidades fundamentais da comunidade do Núcleo;

IX — manifestação sobre a conveniência da instalação de qualquer equipamento urbano público ou particular no Núcleo.

Parágrafo único. A Administração do Núcleo poderá realizar convênios ou firmar contratos de seu interesse com quaisquer pessoas ou entidades públicas ou particulares.

Art. 3º A Diretoria da C.E.S.P. compete:

I — estruturar a administração do Núcleo, através de órgãos individuais ou colegiados;

II — designar os respectivos titulares;

III — expedir e modificar o regulamento de administração do Núcleo.

Parágrafo único. A estrutura de administração do Núcleo deverá conter, obrigatoriamente, o cargo de administrador local.

Art. 4º As contas da Administração Especial do Núcleo serão prestadas juntamente com as da Diretoria da C.E.S.P.

Art. 5º Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º Revogam-se as disposições em contrário.

Roberto Costa de Abreu Sodré — Governador do Estado.

*Figura 1.12 — Decreto nº 51.352, de 3 de fevereiro de 1969, que institui o Regime de
Administração Especial para o núcleo populacional Ilha Solteira*

O Regime de Administração Especial de Ilha Solteira, implementado em 1969, foi proposto em 1968 pelos autores do relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968). Esse relatório contém um apenso sobre a fundamentação jurídica para viabilizar e regularizar o condomínio horizontal, assinado pelos advogados Abel Gouvêa e Astolpho Micácio. Dele consta o parágrafo que segue:

Prever-se-á um loteamento em regime condominial, permitido pelo Decreto-Lei nº. 271 de 28 de fev, de 1967. / A sociedade será assinada à incorporadora; os adquirentes de lotes aos condôminos; as obras de infra-

estrutura à construção do edifício (art.3º do citado diploma legal) (GOUVÊA; MICÁCIO, 1968:4).

Os autores aqui se referem ao art. 3º da Lei nº 271⁷⁸, que regula a aplicação da lei de condomínio em edificações e incorporação imobiliária (Lei 4591/1964) em loteamentos urbanos.

E, dessa forma, o loteamento urbano de Ilha Solteira tornava-se um condomínio horizontal⁷⁹, ou ainda, como haviam chamado os autores que o formularam, “um tipo novo de fenômeno urbano”, sob controle da sociedade incorporadora. O documento que fornece a fundamentação jurídica ainda esclarece os objetivos da solução proposta:

[...]

1.3 Assim esquematizado e estruturado, o núcleo desenvolver-se-á e crescerá organizadamente. Trata-se, na verdade, de um empreendimento pioneiro no Brasil.

1.4 Deseja-se evitar, na implantação do núcleo, a influência deletéria de interferências políticas./ Devem os estatutos conter dispositivos genéricos e flexíveis, a fim de se poderem coadunar às contingências surgidas no curso do empreendimento (art.3º do citado diploma legal) (GOUVÊA; MICÁCIO, 1968: 2).

É possível perceber, então, como o caráter “amplo e flexível” da administração que se propunha constituir assentava-se na flexibilidade da lei condominial: “A flexibilidade da estrutura condominial permite à estrutura do núcleo adaptar-se a cada uma das etapas do seu desenvolvimento” (BRUNA; SAMPAIO, 1968: 51).

O Decreto Lei nº 271, referente a loteamento e concessão de uso é ainda hoje o meio pelo qual se constituem os condomínios horizontais fechados,

⁷⁸ O referido artigo traz a seguinte redação: “Art 3º Aplica-se aos loteamentos a Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, equiparando-se o loteador ao incorporador, os compradores de lote aos condôminos e as obras de infra-estrutura à construção da edificação” (Lei 4591/ 1964).

⁷⁹ Segundo consta neste relatório “As vias, praças e áreas destinadas a edifícios públicos, embora passem, desde a inscrição do loteamento, a integrar o domínio público do Município (art. 40 Decreto-Lei nº 271, de 28 de fev. de 1967), continuarão, entretanto, na vigência do contrato, sob o controle da sociedade [incorporadora]” (GOUVÊA; MICÁCIO, 1968:4).

que vêm se generalizando nas cidades contemporâneas, ainda que a forma seja inconstitucional (FREITAS, 2008) e, na prática, sua aprovação se apoie numa dubiedade da lei. Como a lei de loteamento (6766/79) não permite o fechamento de áreas públicas (ruas, praças, calçadas etc.), essa prática é chancelada com a concessão real de uso das áreas públicas através do Decreto-Lei nº 271 (FREITAS, 2008: 104). Sendo assim, a lei de Concessão de Uso torna-se um instrumento amplamente utilizado para a delimitação de condomínios horizontais⁸⁰.

Torna-se importante, então, uma análise das relações entre a experiência dos mecanismos legais adotados em Ilha Solteira e os usos e interpretações da lei que vêm produzindo a jurisprudência praticada e seus efeitos na construção da veracidade ao condomínio horizontal.

Se observarmos o desenho institucional da AEIS, consta que teria sido desenvolvido, tecnicamente, pelos grandes juristas brasileiros Hely Lopes Meirelles e Eurico Azevedo⁸¹. O documento da AEIS mencionado a seguir apresenta o discurso sobre a “A experiência de implantação de uma cidade” (título do documento):

⁸⁰ Outros exemplos de aplicação da Concessão de Uso são nas Operações Urbanas Consorciadas previstas no Estatuto da Cidade (2001) e adotadas pelos Planos Diretores Municipais, e que vem sendo analisadas como paradigma da produção do espaço de exceção que marcariam as cidades contemporâneas. Estas Operações baseiam-se na concessão de uso para autorizar exceções em relação às determinações correntes em áreas delimitadas pelo Plano Diretor.

⁸¹ Hely Lopes Meirelles foi um jurista brasileiro largamente reconhecido como um dos principais doutrinadores do Direito Administrativo e do Direito Municipal brasileiro, sendo autor do *Direito Administrativo Brasileiro*. Publicou *Legislação para Engenheiros, Arquitetos e Urbanistas (Coletânea de Leis Anotada)*, em 1960, e o livro *Direito de Construir*, editado em 1961. Defendeu a tese *A Competência Estatal para o Planejamento Urbanístico* em São Carlos, São Paulo, em 1960, e aprovada pelo I Congresso Brasileiro de Urbanismo, realizado em Recife, em 1961. Em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Hely_Lopes_Meirelles. Acesso em 29/04/2012. Eurico Andrade Azevedo foi Procurador da Justiça e advogado em São Paulo, em 1952. Tornou-se Membro do Ministério Público do Estado de São Paulo, de 1952 a 1981, e Procurador da Justiça, de 1966 a 1981. Após a aposentadoria, em 1981, dedicou-se a consultorias e ocupou cargos no governo paulista, como o de Secretário de Planejamento, e em órgãos ligados à área. É autor de várias obras jurídicas e, durante anos, atualizou o livro "Direito Administrativo Brasileiro", de Hely Lopes Meirelles. Em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/964385-eurico-de-andrade-azevedo-1928-2011---sabia-tudo-de-direito-administrativo.shtml>. Acesso em 30/04/2012.

Originalmente, entretanto, é a maneira pela qual, de acordo com o Governo do Estado de São Paulo, a CESP equacionou o problema da implantação, da organização e do funcionamento administrativo da cidade através do estabelecimento de um Plano Urbano Diretor, elaborado pelo escritório do eng. E. R. Carvalho Mange e do arq. Ariaki Kato — PLANEMAK — e a criação da Administração Especial de Ilha Solteira — AEIS — concepção original dos técnicos da própria CESP [...] e, principalmente, dos especialistas em assuntos municipalistas Hely Lopes Meirelles, Eurico Andrade Azevedo e Ivan Meirelles (AEIS, 1970: 5).

Especialmente os mesmos juristas Hely Lopes Meirelles, Eurico Andrade Azevedo são, na atualidade, a referência básica da bibliografia acadêmica em processos judiciais que tratam do tema e do debate relativo à legalidade ou não dos condomínios horizontais e loteamentos fechados na legislação brasileira⁸², sendo amplamente citados em favor da comprovação da legalidade dos casos.

O artigo “Da Legalidade dos Loteamentos Fechados” do Promotor de Justiça em São Paulo, José Carlos de Freitas, em item sobre a “Confusão Doutrinária Sobre o Tema”, citaria exatamente Hely Lopes Meirelles e Eurico Azevedo como exemplos que a Jurisprudência deveria seguir (FREITAS, 1998: 7-9). Diz o autor:

Hely Lopes Meirelles, por exemplo, em parecer versando sobre a aprovação de um empreendimento com dimensão de 392.328 m², concebido pela então consultante como condomínio (apesar da extensão da gleba...) assim se expressou: “(...) os loteamentos especiais, também conhecidos por ‘condomínio horizontal’ ou ‘loteamento fechado’, vêm sendo implantados consoante a permissão genérica da Lei federal 4.591/64 (art. 8º), mas, na maioria dos casos, sem normas locais regulamentares de seus aspectos urbanísticos. Tais loteamentos são bem diferentes dos convencionais, pois que continuam como áreas particulares, sem vias públicas e com utilização privativa de seus moradores”. (...) “Portanto, a lei aplicável aos loteamentos fechados ou condomínios horizontais é a de nº 4.591/64, por força do art. 3º do Dec.-lei 271/67, e aos loteamentos abertos ou convencionais é a de nº 6.766/79”. (MEIRELLES, 1982: 9-11 apud FREITAS, 1998: 7).

Em seguida, o autor se refere a Azevedo:

⁸² Ainda que o caso de Ilha Solteira nunca tenha sido objeto de investigação a esse respeito.

Eurico de Andrade Azevedo, também em parecer defendendo a implantação de um condomínio de casas em imóvel com área de 1.000.000 m², roborando a mesma tese e confusão sobredita, afirmou que: “Diversamente do loteamento convencional, o ‘loteamento fechado’, também chamado por ‘condomínio horizontal’, vem sendo implantado sob a permissão genérica do art. 8º da Lei 4.591, de 16.12.64, mas sem nenhuma regulamentação de seus aspectos urbanísticos. / Trata-se de modalidade nova de aproveitamento do espaço, em que se procura conjugar a existência de lotes individuais de uso exclusivo com áreas de uso comum dos condôminos, à semelhança do que ocorre nos edifícios de apartamentos. No ‘loteamento fechado’ não há vias e logradouros públicos; as áreas destinadas à circulação e lazer não são transferidas ao Poder Público, pois continuam a pertencer aos proprietários da gleba, que sobre elas têm utilização privativa” (AZEVEDO, 1983:66 apud FREITAS, 1998: 8-9).

Meirelles é autor de “Direito Municipal Brasileiro” (1977; 2008), referência básica usada em defesa da fundamentação legal dos loteamentos fechados. Além disso, nesse livro, Meirelles demonstra que ele próprio teria sido o autor do trabalho que produziu o Decreto-Lei nº 271, em 1965, quando se inseriu matéria sobre os condomínios horizontais na referida lei. Em seu livro republicado em 1977, depois de uma revisão, contém nota referente ao verbete Loteamento, em que o autor parece se defender frente às críticas que teria recebido naquele momento, em função da elaboração do Decreto-Lei nº 271⁸³:

Observamos que o Decreto-Lei nº 271/67 é parte deturpada de um projeto de nossa autoria solicitado pelo Ministro do Planejamento, em 1965, que aprovou com 41 artigos para substituir toda uma legislação sobre loteamentos, mas surpreendentemente foi expedido com 10 artigos completamente inúteis, diferentes do original, além de manter a legislação anterior e ainda mandar aplicar à matéria as normas sobre condomínio, que não tem qualquer pertinência com o assunto (MEIRELLES, 1977: 638).

Contudo, desde então, esta lei não foi modificada e seguiu sendo aplicada na implementação de loteamentos fechados e condomínios horizontais. E os pronunciamentos e argumentos de Meirelles, bem como de Azevedo

⁸³ Assim Hely Lopes apresenta sua nota: “[...] o mesmo Decreto-lei recebeu judiciosa crítica de José Osório de Azevedo Jr., em artigo sob o título ‘Considerações sobre a nova lei de loteamentos’, estampado na RT 388/1 e endossado pelo prof. Antônio Chaves, em seu manual ‘Lições de Direito Civil – contratos em espécie’, São Paulo, 1976, págs. 98 e segs” (MEIRELLES, 1977: 638, nota 25).

são continuamente usados para referendar a interpretação pela justa implementação desse Decreto-Lei na fundamentação legal e na adequada jurisprudência relativa aos loteamentos fechados e condomínios horizontais. Inclusive, atualmente, a referida nota de Meirelles citada já não consta na edição mais recente de seu livro (2008). O autor passaria a fazer plena defesa dessas soluções urbanísticas:

Loteamentos especiais estão surgindo, principalmente nos arredores das grandes cidades, visando a descongestionar as metrópoles. Para estes loteamentos não há, ainda, legislação superior específica que oriente sua formação, mas nada impede que os Municípios editem normas urbanísticas locais adequadas a essas urbanizações. E tais são os denominados 'loteamentos fechados', 'loteamentos integrados', 'loteamentos em condomínio', com o ingresso só permitido aos moradores e pessoas por eles autorizadas e com equipamentos e serviços urbanos próprios, para auto-suficiência da comunidade. Essas modalidades merecem prosperar. (MEIRELLES, 1997: 403 apud GEHRKE, 2011: 9).

Nota-se como a dubiedade dessa lei e dos fins a que se destina foi usada para a afirmação da plausibilidade dos loteamentos fechados e condomínios horizontais.

O que se quer destacar com esse exemplo é como, naquele período histórico específico, Ilha Solteira teria constituído um campo de experimentação de séries de práticas de empresariamento da cidade, onde estratégias, técnicas e mecanismos para a sua consecução foram desenvolvidos e testados a fim de normalizar-se.

É nesse sentido que estaríamos entendendo Ilha Solteira como um laboratório de produção empresarial do espaço urbano, que permite ver a formação de um regime de verdade de formas do empresariamento da cidade.

Exemplarmente, no caso da legislação referente aos condomínios horizontais, é notável como a jurisprudência sobre o tema se configuraria a partir de séries de práticas que seriam implementadas por meio da constituição de discursos e lei que se apresentariam como verdades e em

cujo processo passariam a conferir estatuto de verdade à forma-condomínio. Nesse processo de constituição de um regime de verdade que se assenta nos vínculos entre saber e poder, o papel de intelectuais consultores se apresenta de maneira fundamental, como vimos aqui e podemos retomar, em resumo, a narrativa:

Em 1965 o Ministério do Planejamento encomenda à Hely Meirelles a elaboração de lei referente a loteamentos, que entra em vigor em 1967, quando o próprio autor procura defender-se de que a referida lei teria sido deturpada para as concessões de uso em detrimento do bem público. Em 1968, a referida lei é tomada como base legal para a argumentação em favor da criação da forma-condomínio e da Administração Especial de Ilha Solteira, em documento produzido pelos intelectuais urbanistas, consultores do Planejamento de Ilha Solteira, Reis Filho, Paulo Bruna, Maria Ruth Sampaio. Em 1969, a Administração de Ilha Solteira é aprovada, com base na referida lei e mediante o desenho institucional fornecido pelo mesmo Hely Meirelles, junto a Eurico Miranda e Ivan Meirelles. Desde então, a mesma lei vem sendo aplicada na para implementação de loteamentos fechados e condomínios horizontais, e os argumentos dos mencionados juristas, especialmente os dois primeiros, tem sido as principais fontes para se referendar a interpretação pela justa implementação da fundamentação legal dos loteamentos fechados e condomínios horizontais.

Se tomarmos para a análise a interpretação com que Nestor Reis Filho tem analisado a forma-condomínio e sua generalização na atualidade, nota-se que ele entende essa forma como um fator que marcaria a urbanização contemporânea, caracterizada por ele como uma “urbanização dispersa”⁸⁴.

⁸⁴ Reis Filho (2006) considera haver uma mudança radical do estado da urbanização, em que uma nova modalidade de tecido urbano estaria se constituindo com um conjunto de características antes inexistentes: descontinuidades, núcleos isolados, empreendimentos

[...] não se trata mais de um conjunto de relações entre espaços públicos e propriedades imobiliárias privadas. São espaços de uso coletivo em propriedades privadas, no quadro de condomínios, o que é completamente diferente. [...] Por razões institucionais e legais esses empreendimentos, para viabilizar a gestão dos complexos, assumem necessariamente a forma de condomínios. [...] Caracteriza-se portanto a substituição da gestão pública do tecido urbano pela gestão privada, com forma condominial. Melhor dizer que é uma nova modalidade de tecido urbano, de condomínio e de propriedade imobiliária (REIS FILHO, 2006: 147).

Nesta análise, publicada em 2006, Reis Filho apontaria a origem desse processo não em acampamentos das Grandes Obras, planejados pelo Estado, coordenados pelas empresas e com participação direta de intelectuais na formulação dos mecanismos de sua consecução, como vimos no caso de Ilha Solteira. Mas a partir de um movimento espontâneo da classe média, na década de 1970, em busca de “investimentos em condomínios horizontais nos quais poderiam construir suas residências afastadas dos congestionamentos e da poluição dos bairros tradicionais” (2006: 168). Enfoca especialmente o movimento de professores que teriam se deslocado dos centros metropolitanos para as universidades localizadas nas cidades do interior do estado e constituído condomínios em chácaras (2006: 133)⁸⁵. Segundo a sua tese, esse movimento teria sido acompanhado por estudantes dessas universidades e técnicos que ali trabalhavam, com o objetivo de constituir em condomínio modos de vida metropolitanos atrelados a novas características de tecido urbano (2006: 133-134). Mencionaria ainda que, originalmente, tais experiências não teriam a finalidade e o caráter de uma privatização do espaço público que, posteriormente, teria se difundido pelo mercado imobiliário através de contatos dos agentes desse setor principalmente com a experiência

de grande porte ocupando áreas consolidadas, renovação urbana e reconstrução de áreas degradadas, que não incluem apenas os loteamentos, mas também espaços de uso coletivo (REIS FILHO, 2006: 146).

⁸⁵ Nestor Reis Filho assim descreve: “Depois de algum tempo nessas cidades, os novos professores construíram suas residências em bairros periféricos, em terrenos maiores. Em muitos casos reuniam-se em grupos para comprar pequenas chácaras onde construíram suas casas em sistema de condomínio, com vastos terrenos e contato maior com a natureza. Eram os chamados condomínios de chácaras” (REIS FILHO, 2006: 133).

estrangeira. O autor então assina uma consequência importante desse processo sob o ponto de vista do que chamamos “empresariamento da cidade”:

[...] os grandes empresários do setor imobiliário [...] passaram da escala dos grandes loteamentos e dos edifícios isolados, que havia predominado no passado, para a escala de uma ação urbanística e arquitetônica ampla, substituindo os empresários de porte médio e, ao mesmo tempo, o poder público local na definição dos padrões urbanísticos (REIS FILHO, 2006: 162).

A atuação direta dos empresários na definição e rumos do desenvolvimento urbano tem se tornado prática que vem se normalizando nas transformações urbanas recentes. Segundo Rizek, por exemplo, tratar-se-ia de um novo padrão de autonomia empresarial, gerindo trechos inteiros de cidades através de mecanismos que privatizam os eixos de decisão sobre o espaço urbano (RIZEK, 2009: 2).

A justificativa desse processo, de acordo com Nestor Reis Filho, assenta-se na ideia de uma prática de condomínios horizontais como uma deturpação dos seus fins originais. Ele comenta a esse respeito em fala apresentada em 2011⁸⁶.

[...] na origem, o modelo de condomínio foi elaborado [...] com objetivos para a classe trabalhadora na Alemanha. [...] Na origem era para atender as massas com projetos socialistas. A questão é [...] [que] trocaram-se os clientes e a finalidade [voltou-se para a elite e à finalidade privatista]. Classes altas e afluentes se apropriaram de um repertório que foi investido para a classe trabalhadora. A conclusão: instrumentos e repertórios do Movimento Moderno para o urbanismo e a arquitetura, depois foi para o Pós-moderno. Mas estão [no Pós-moderno] usando para outro fim: deturpando-os (REIS FILHO, 2011).

Poderíamos concluir que, se Peter Hall analisava o processo de formação da “cidade do empreendimento” numa dialética em que a ideologia se travestia de utopia para se difundir, aqui, Reis Filho assinalaria um

⁸⁶ REIS FILHO, N. G. Palestra ministrada na Mesa redonda 4: Leituras e Releituras da História da Cidade, no XIV ENANPUR, Rio de Janeiro, em 24 de maio de 2011.

movimento diferente: tratar-se-ia de um processo de deturpação das causas de uma utopia original.

Entretanto, o que estamos analisando no processo de construção de Ilha Solteira é que as formas de empresariamento ali experimentadas não constituíam ou se travestiam de qualquer perspectiva utópica originária. Conforme analisamos a partir do conteúdo do relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968), tratava-se, antes de tudo, de mecanismos que objetivavam uma forma de controle urbano a fim de se evitar interferências políticas que pudessem prejudicar o andamento das obras, como já citado. Por isso, a experiência de Ilha Solteira poderia ser compreendida como um laboratório do empresariamento da cidade.

Essa reflexão não pretende dar a entender que em Ilha Solteira as formas de condomínio ou mesmo a Lei 271 teriam sido programadas com vistas a generalizarem-se, mas sim que, nesse empreendimento, foi possível conceber e experimentar essas práticas, com o efeito de torná-las críveis e verdadeiras como práticas empresariais de produção do espaço urbano.

Daí entendermos que Ilha Solteira poderia ser compreendida como um campo de experimentação de séries de práticas de empresariamento da cidade, onde estratégias, técnicas, discursos, mecanismos, processos parecem constituir dispositivos de um regime de verdade do empresariamento da cidade, na medida em que se normalizam, construindo um estatuto de verdade.

Para melhor examinar esse processo de regime de verdade do empresariamento da cidade, perseguindo pelas séries de práticas que se apresentariam como discursos de verdade, na teia de relações entre saber e poder, e nos vínculos entre a circulação de ideias e as linhas de força na produção do espaço, faz-se necessário investigá-lo no campo de produção do espaço de Ilha Solteira, entre os âmbitos do trabalho e da vida urbana.

Isto significa examiná-lo nas relações e contradições que se desenvolvem nas práticas cotidianas, ritmos e dinâmicas da Grande Obra de Ilha Solteira, durante o período de sua construção, entre 1965 e 1974. Tomaremos primeiramente para análise o âmbito do trabalho na obra, no capítulo 2, que se segue, e, na sequência, no capítulo 3, no âmbito da gestão do empreendimento na organização social urbana de Ilha Solteira.

2

O TRABALHO

Vimos como a forma cidade-acampamento estaria sendo pensada nos termos de uma representação de um “tipo novo de fenômeno urbano” que significaria, conforme observamos, uma situação de indeterminação entre cidade e acampamento, em que as formas de controle desenvolvidas pela gestão empresarial do núcleo urbano se apresentavam com uma nova qualidade, diferente do paradigma de acampamentos temporários como Jupiá, qual seja, a positividade da flexibilidade como dispositivo de controle social mais amplo e flexível.

No presente capítulo, procuramos analisar o processo de produção, as práticas e a dinâmica de trabalho e vida urbana que se desenvolvem na Grande Obra de Ilha Solteira, buscando pelas razões que teriam tornado positiva e verdadeira uma nova racionalidade de gestão e de controle social.

Mais especificamente, analisamos primeiro, no item 2.1, o processo de produção e trabalho na linha de produção da Grande Obra de Ilha Solteira, examinando cada sítio de obras mediante fotografias e relatórios, para uma reflexão sobre as formas de racionalização do trabalho na especificidade da “forma canteiro de produção” numa Grande Obra. Em seguida, no item 2.2, tomamos para análise os tempos e ritmos desse processo de produção em canteiro de Grande Obra, a partir de relatórios e artigos de revistas posteriores à obra, que apresentam os vários processos de antecipação dos prazos inicialmente previstos.

Observamos de que maneira a variabilidade, que marca a forma de produção na construção civil, na Grande Obra de Ilha Solteira, apresenta novas contradições, como o investimento na industrialização de segmentos do processo produtivo e, ao mesmo tempo, o emprego em escala ainda maior de trabalho variável, manufatureiro, às vezes artesanal e, em grande medida, precário. A questão, portanto, seria como se teria viabilizado a racionalização do trabalho, nesse processo produtivo que combinava diferentes estágios de divisão do trabalho numa mesma

unidade produtiva. Tal questionamento é investigado no item 2.3, a começar pela análise da organização do processo de trabalho, mediante, principalmente, relatórios de obras e entrevistas, em virtude de observarmos que a gestão do trabalho na obra terá papel fundamental ao regular a normalização dos diversos trabalhos (com características, processos, etapas e tempos diversos).

Trata-se de uma forma de gestão, com base em técnicas e normas para um controle cuja qualidade era ser flexível, que se mostrou eficaz e produtiva para a normalização do trabalho variável na obra.

2.1 SÉRIE DE PRÁTICAS NO CANTEIRO

Analisaremos aqui o processo de trabalho no canteiro de obras da construção da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira, baseando-nos na documentação sobre sua programação e práticas de trabalho nele adotadas⁸⁷.

Apoiaremos a pesquisa em Relatórios de Obras, Planejamento Executivo da Obra, Normas Técnicas, fotografias e entrevistas, todos esses documentos produzidos pelas empresas envolvidas, buscando reconhecer nessa análise a forma de organização do trabalho no canteiro, examinando o processo de trabalho nos seus vários sítios de obras.

Examinaremos, primeiramente, aquilo que é comum à característica do produto-mercadoria da construção civil e como se apresentou em Ilha Solteira, para, posteriormente, analisarmos esse aspecto segundo suas especificidades e o que estaria em causa nessa obra.

⁸⁷ Uma versão preliminar de uma parte deste capítulo foi apresentada inicialmente do Seminário Arquitetura e Documentação, realizado em Belo Horizonte, 2011. Posteriormente, uma segunda versão, que contou em enorme medida com as contribuições deste seminário, foi desenvolvida para a apresentação no International Congress of Construction History – ICCH, em Paris, em julho de 2012.

Vista parcial do canteiro, um verdadeiro complexo industrial instalado para atender as extraordinárias produções exigidas pela hidrelétrica

Figura 2.1 — Lê-se na legenda “Vista parcial do canteiro, um verdadeiro complexo industrial instalado para atender as extraordinárias produções exigidas pela hidrelétrica” (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 103).

A empreiteira Camargo Corrêa, responsável pela construção da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira, em seu parecer técnico oficial no “Relatório do Planejamento Executivo” da construção assim justifica a necessidade de um acampamento para abrigar os trabalhadores durante a obra:

[...] o volume de trabalho previsto para as obras de concreto, obriga a concentração humana de grande vulto, que exige a instalação de serviços técnico-administrativos adequados (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-8/1).

A concentração de trabalhadores previstos seria de 15.497 empregados na fase de maior demanda de trabalho na obra. Porém, de uma maneira contraditória, seria possível afirmar que a obra de Ilha Solteira era apresentada como um "verdadeiro complexo industrial" no canteiro (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 103), como se observa na Figura 2.1 de publicidade sobre a Grande Obra de Ilha Solteira em revista do Instituto de Engenharia.

Há que se pensar que um “verdadeiro complexo industrial” implicaria um enxugamento do corpo de trabalhadores na construção. E, ainda, que

pudesse sinalizar uma experiência de superação das contradições da situação de “atraso” do setor da construção civil (em relação ao desenvolvimento industrial da economia como um todo)⁸⁸. As pesquisas sobre o desenvolvimento da construção civil, ao considerar o caráter de “atraso” do setor, referem-se sobretudo à forma dominante de trabalho manufatureiro no processo de produção e aos obstáculos produtivos da construção civil para o seu desenvolvimento em moderna indústria. Dentre esses obstáculos, os pesquisadores procuram ressaltar as características do produto-mercadoria da construção.

Uma dessas características seria a heterogeneidade dos seus produtos, que se observa nos subsetores da construção civil: Obras Públicas como hidrelétricas, saneamento, transportes, e edificações residenciais e não residenciais, materiais de construção derivados de diversas indústrias, como siderúrgicas, olarias, pedreiras etc.

Oseki (1982: 115) destaca essa heterogeneidade como resposta a uma demanda também muito variada, tanto pública como privada, compreendendo tipos de serviços diversos (obras novas, de manutenção, de estrutura, de revestimentos etc.) e diferentes níveis de tecnologia. Coriat (1983: 4) ainda assinala a particularidade dos produtos da construção requererem, antecipadamente, um suporte fundiário que, obviamente, também varia a cada novo produto, conforme sua localização, tipo de solo, legislação de zoneamento etc.

⁸⁸ Tal como é considerado por um conjunto de pesquisadores do assunto: CORIAT, 1983; ASCHER, s.d; VARGAS, 1983; FERRO, 2006; GITAHY, PEREIRA, 2002; OSEKI, 1983; SOUZA, 1986; dentre outros. Vale assinalar aqui que quando se trata dos pesquisadores no Brasil das décadas de 1970/1980 a investigação sobre o “atraso” na construção civil (com um trabalho manufatureiro, pré-taylorista, pré-capitalista etc.) considerava a interpretação do papel dialético que estruturas econômicas tidas como “atrasadas” (arcaicas, informais, pré-capitalistas etc.) assumiam em relação às estruturas “modernas” e dinâmicas para a acumulação da economia em países de periferia, que era o caso do Brasil. Seria, portanto, nesse sentido que a questão do “atraso” da construção civil manifestava grande importância entre esses pesquisadores. Muitos deles passaram a pesquisar os entraves à industrialização produtiva e à racionalização do trabalho no setor como representação dos entraves à realização do projeto moderno da arquitetura e do urbanismo no Brasil.

É praticamente consenso entre os autores que a condição da "variabilidade" acabaria por marcar a forma de produção da construção civil. A cada obra variam os usos, os fatores geográficos e técnicos de cada produto, portanto varia também o seu projeto, bem como a quantidade e qualidade do corpo de trabalhadores demandados, conforme o tipo de serviço a ser executado.

Logo, a "variabilidade" implicaria uma dimensão produtiva da construção civil completamente distinta do padrão de produção fordista. Primeiro, pelo fato das atividades na obra se desenvolverem de maneira sucessiva (cada etapa da obra pressupõe uma etapa anterior acabada), diferentemente da simultaneidade que é própria da produção fabril. De tal sorte que cada etapa - assim como toda a obra - pressupõe um processo produtivo finito, seja pela conclusão das etapas ou pela finalização da obra, opondo-se, portanto, à repetitividade que é uma condição da produção industrial. Além disso, tem-se a característica da construção ser uma mercadoria imóvel de tipo singular (SOUZA, 1986: 116), com série de consequências à necessidade de valorização fundiária. O aspecto fundamental dessa mercadoria imóvel seria o caráter itinerante do seu processo de produção: a singularidade e imobilidade do produto da construção impõem que o processo de trabalho circule, e não o seu produto, como ocorreria no processo fabril (KÜNDING apud CORIAT, 1983: 3).

De modo geral, as pesquisas assinalavam que as especificidades da produção da construção implicariam a impossibilidade ou, ao menos, na dificuldade da regularidade, padronização e industrialização do processo produtivo em canteiro de obras.

O problema da racionalização do trabalho no canteiro, tal como o problema de padronização e, portanto, da pré-fabricação, implicaria, por causas diversas, dificuldade de industrialização geral do setor. Como assinala Coriat a respeito da heterogeneidade dos produtos da construção

requerer um projeto específico, que implica a organização da produção de uma maneira diversa da indústria fordista, pois ele demonstra que isso

[...] se não proíbe, pelo menos torna altamente improvável o estabelecimento de séries estáveis de postos de trabalhos repetitivos, reutilizáveis posteriormente, em todas as situações impostas à fabricação (CORIAT, 1983: 2).

A dificuldade de regularidade do trabalho e de repetitividade das tarefas, para Vargas (1983: 202), derivaria, em grande medida, do fato de a produção se desenvolver em etapas sucessivas, com processo produtivo finito e itinerante, o que provocaria, portanto, uma mobilidade operária diferente da que ocorre no processo fabril:

[...] as equipes de trabalho vão sendo montadas no transcorrer da execução do edifício e, quando é encerrada determinada fase, os trabalhadores são demitidos ou, em alguns casos, transferidos para outra obra (1983: 202).

Uma das conseqüências seria que os níveis de rotatividade de mão de obra na indústria da construção atingiriam um dos mais altos índices dentre os setores econômicos.

Assim, as particularidades da construção resultariam no problema da racionalização do trabalho no canteiro, da industrialização e modernização do setor da construção civil. E, ainda, para autores como Ferro (2006), isso representava as contradições de realização do projeto da arquitetura moderna, que se fundamentava na perspectiva de industrialização da construção.

Essa questão justificava a pesquisa de uma série de autores (VARGAS 1983; SOUZA 1986; OSEKI 1982; CORIAT 1983) que buscavam uma reflexão sobre as possibilidades utópicas de superação do “atraso” e da precariedade do trabalho na construção civil; e pesquisavam as estratégias de estabilização da mão de obra adotada pelas empresas de construção, que recorriam a expedientes distintos dos modelos de racionalização da produção fordista/taylorista.

[...] a restrição da variabilidade exigiu que fossem também procuradas vias não clássicas [não tayloristas/fordistas]: a polivalência, o trabalho em equipe, a introdução de diversas técnicas ditas de 'blocos de tempo'... sendo que estas formas de busca por economias de controle e de tempo tiveram para o setor um papel importante na maioria dos casos (CORIAT, 1983: 11).

Coriat reconhece que a racionalização do trabalho no canteiro tende a certas formas flexíveis de organização (a polivalência, os grupos autônomos etc.) e, por isso, tais métodos pareceriam estar muito ligados a particularidades do setor, bem como permitiriam introduzir questões metodológicas de alcance mais amplo, relativas ao próprio conceito de racionalização (1983: 7).

Essa hipótese de Coriat provoca uma reflexão sobre os métodos próprios de racionalização do trabalho na forma canteiro de produção e suas formas de produtividade. Uma vez que não parece ser suficiente o argumento de que o caráter de variabilidade da construção civil tenha obstaculizado os ganhos desse setor, especialmente se tomarmos para a análise a produção de uma Grande Obra do subsector moderno da construção civil.

Considerando a própria escala do empreendimento, se, por um lado, apresentava um grau de industrialização maior do que a construção civil tradicional, por outro, é possível também observar a presença de um trabalho manufatureiro e variável, expressando-se numa população de trabalhadores em quantidade ainda maior. Assim, no caso da Grande Obra de Ilha Solteira há um processo de produção que parece combinar e acomodar diferentes estágios da divisão do trabalho (a manufatura tradicional da construção civil, o trabalho invariável e industrial, a automação) numa mesma unidade produtiva. Interessa ver, nas práticas de trabalho adotadas, como suas formas de racionalização da produção se desenvolveriam por técnicas, mecanismos, discursos e mediações para a organização do trabalho na Grande Obra do setor.

Acreditamos que as Grandes Obras possuem aspectos específicos que permitem observar contradições presentes no processo de modernização

**CASA DE FÔRÇA
E
SUBESTAÇÃO**

CASA DE FÔRÇA

SE 14,4/460KV

CORTE B-B

ESCALA 1:1000

EQUIPAMENTO

PESO PREVISTO TOTAL	=	97 463 t
PESO MÁXIMO MONTADO (mês)	=	2 871 t
PESO MÁXIMO FABRICADO (mês)	=	556 t

131

A partir de uma série documental de projetos, mapas, fotografias e relatórios de obra, é possível avaliar os procedimentos de trabalho em cada atividade e na organização geral do canteiro.

Veja-se, na Figura 2.4, a localização dos vários sítios da obra: “Abastecimento de Matérias-Primas”, “Fabricação do Concreto”, “Fabricação de Peças” e “Componentes e Concretagem *in loco*” da estrutura da usina.

Cada sítio desenvolveria uma série de atividades destinadas à produção de elementos que, ao fim da cadeia produtiva, seriam destinados ao sítio da Concretagem *in loco*, no próprio local da construção do corpo da estrutura da usina hidrelétrica sobre o rio.

As vias que se notam na planta seriam alguns dos meios de articulação das várias atividades do canteiro. Mas a documentação menciona que outros meios também estariam a elas integrados, funcionando como um "sistema de fluxo mecânico" (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-2).

Vejamos a esse respeito, analisando cada sítio e as suas integrações através do sistema de fluxos na linha de produção neste canteiro, a partir das informações da documentação e em relação à interpretação de Souza⁸⁹ (1986). A autora adotou distinções entre os diversos tipos de trabalho que são combinadas num canteiro de Grande Obra como de Usina Hidrelétrica, qualificando-os como trabalho variável (de tipo artesanal), invariável (repetitivo, serial) e automação.

⁸⁹ Souza (1986) analisou a estrutura do canteiro da Usina Hidrelétrica de Tucuruí, adotada a partir de 1976 pela mesma empreiteira, a Camargo Corrêa, e que se pode considerar como um canteiro que teria se desenvolvido com base na experiência da empresa na Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira, e por isso, apresentam um organização do trabalho muito semelhante.

porto para
abastecimento de
matéria-prima

oficinas de
fabricação de peças
e componentes

esteira rolante desde
o porto, passando pelas oficinas
até os estoques de matéria-prima

estoques de
matéria-prima

fabricação
do concreto

concretagem *in loco* – sítio de
construção do corpo da usina

1. Porto de abastecimento de matéria-prima
2. Fabricação de peças e componentes
3. Fabricação de concreto
4. Concretagem
5. Estoques de matéria-primas
6. Acampamento
7. Cerca de isolamento

Figura 2.4 — Disposição geral dos sítios de obras no canteiro de Ilha Solteira. Acima: desenho de perspectiva (CESP, 1968, slide); abaixo: Planta do canteiro (CAMARGO CORRÊA, 1968).

a. Abastecimento de matéria-prima

1. Porto de areia
2. Porto de cascalho, madeira e ferragens
3. Esteira rolante para o transporte das matérias-primas
4. Classificação de areia e cascalho
5. Silos de cimento e pozolana
6. Área de depósito de pedra, brita e areia (comuns); explosivos; área de exploração de terra e rocha

Figura 2.5 — Abastecimento de matéria-prima: estoques, seleção, lavagem de matéria-prima (CAMARGO CORRÊA, 1968).

As matérias-primas principais na produção desse canteiro, utilizadas em grande volume, seriam: cascalho, areia, cimento, pozolana, rocha, terra, além de madeira e ferragem. Exceto as duas últimas (madeira e ferro), o abastecimento das demais era realizado através da exploração dos recursos naturais próximos à localidade da obra. Esse abastecimento foi programado para se desenvolver, em larga medida, por uma articulação de procedimentos industriais.

Nota-se que todos os insumos destinados à fabricação do concreto — cascalho (que substitui a brita), areia, cimento e pozolana — eram permanentemente extraídos da jazida e logo entravam num sistema interligado de transportes automotivos: das barcaças ou caminhões-silos entravam numa rede de esteiras transportadoras automáticas, atravessando o canteiro até o sítio de Fabricação do Concreto, onde passavam por um processo automático de lavagem e peneiração para a sua

prévia seleção granulométrica e constituição dos respectivos estoques⁹⁰ (CAMARGO CORRÊA, 1967: V-3/2-3 e V-4/1).

A madeira e o ferro também seguiam caminho similar, pois eram adquiridos previamente padronizados pela indústria e transportados através de ferrovia até Jupiá e então por barcaças (como o cascalho e a areia) até Ilha Solteira, onde entravam no sistema de esteiras rolantes até o sítio de Fabricação das Peças e Componentes.

⁹⁰ O cimento vinha de Corumbá, por ferrovia, até Jupiá, onde havia um depósito específico. A pozolana era produzida em fábrica instalada em Jupiá e extraída da argila de jazida próxima dali. Ambos eram, então, transportados até Ilha Solteira por rodovia em caminhões-silos, que depositavam os materiais, por meio de compressores, direto nos silos apropriados na Central de Concreto (ver figura), no sítio de fabricação do concreto (CAMARGO CORRÊA, 1967: V-3/2-3), onde eram descarregados mecanicamente e entravam num sistema automatizado para a produção do concreto, como demonstrado a seguir. A areia e o cascalho eram extraídos de uma jazida submersa a 60 km de Ilha Solteira e levados por barcaças a um porto construído no canteiro de obras. “Daí, ele [o material: cascalho ou areia] é levado para o canteiro de obras por uma correia transportadora Barber Greene de 2.326 m de extensão [...]./ Dos estoques brutos junto ao canteiro, o material é despejado através de comportas instaladas nos tubos Armco, de 2,45 m de diâmetro, sobre correias transportadoras, e conduzido até o conjunto de beneficiamento de areia e cascalho, onde é lavado, classificado granulometricamente e depositado em estoques separados, de acordo com a granulometria. A areia é classificada [...] e estocada em pilhas separadas, ao lado das pilhas de cascalho nº 1, 2 e 3./ Enquanto a areia é transportada sobre correias diretamente para os silos das centrais de concreto, o cascalho segue para a central de refrigeração, de onde, depois de resfriado, vai para os silos das centrais de concreto./ [...] Depois de classificada, a brita segue o mesmo caminho do cascalho. Dos estoques é levada para a central de refrigeração e depois para os silos das centrais de concreto, sempre por sistemas de correias transportadoras” (CESP, 1969-1971: 18-19).

Figura 2.6 —Correias transportadoras automáticas no Sistema de Britagem (CCCC: slide).

Figura 2.7 —Fluxo Mecânico ao longo do Canteiro (CESP: fotografias).

Dessa forma, na etapa de abastecimento de matéria-prima haveria um sistema de postos fixos de trabalho e a interconexão das atividades por automatismos (exceto o transporte por barcaças, trens e caminhões).

Porém, nota-se que a exploração de terra e rocha, para a produção da Barragem de Terra (de 60 km de extensão), era realizada mediante caminhões retro-escavadeiras que levavam o material do local de sua extração direto ao local de sua aplicação (que variava ao longo da extensão da barragem) (CAMARGO CORRÊA, 1967: V-3/1). Tratava-se, portanto, de um trabalho variável, cuja documentação mostra que era racionalizado com vistas a economizar tempo e torná-lo produtivo:

Na Ilha, os técnicos vinham observando que os operadores de ‘scrapers’ perdiam cerca de 30 minutos de tempo de trabalho por dia nas paradas ‘obrigatórias’. Considerando o ciclo do ‘scraper’ de 10 a 15 minutos isso representava cerca de duas viagens ou mais perdidas para cada unidade. Instalaram então um local para descanso, com sanitário, despensa com água e café, a meio caminho do percurso entre a área de empréstimo e a praça de aterro — e com um operador de plantão. Quando um operador precisa parar é substituído pelo plantão na máquina, que prossegue com o ciclo. Na viagem seguinte, o operador efetivo retoma o seu lugar./ Esta pequena idéia vale uma fortuna (CESP, 1969-1971: 6).

Nota-se então que, no cálculo produtivo, a incorporação de mais um operador, em plantão, resultou ser mais produtivo para as empresas do que o tempo morto do *scraper*, equipamento caro, como demonstra a preocupação em não o deixar parado.

As fichas de controle — para cada máquina ou frota — são atualizadas dia a dia, e os dados novos são enviados dentro de 48 horas para a superintendência da obra [...]./ Os operadores são fiscalizados por apontadores e trabalham dois turnos de 10 horas. Procura-se manter sempre a mesma dupla o que permite controlar a ‘performance’ pessoal de cada um e conhecer-lhes os hábitos de trabalho (CESP, 1969-1971: 8).

Assim, enquanto o controle de caminhões era feito por frota, outros equipamentos como retro-escavadeiras, perfuratrizes, *scrapers* e carregadeiras eram controlados unitariamente. Vê-se, portanto, que, mesmo em se adotando equipamentos de ponta no trabalho de escavação de terra e rocha e na compactação da Barragem de Terra, os trabalhadores realizavam operações tradicionais como dirigir equipamentos tipo retro-escavadeiras, sem a necessidade de especialização técnica formal (CESP, 1970: 1) e altamente controlados pelas empresas, as quais os responsabilizavam individualmente pelos equipamentos.

b. Fabricação do Concreto

Figuras 2.8 e 2.9 — Central automática de concreto (CAMARGO CORRÊA, s.d., slide).

Figura 2.10 — Planta Geral da Fabricação do Concreto (CESP, 1965-67: prancha).

Ao sítio de Fabricação do Concreto chegavam permanentemente todos os insumos necessários à sua produção, através das esteiras automáticas. Ali entravam num processo de seleção e transformação físico-química, também por meio de um sistema interligado por automatismos. Além dos sistemas de lavagem e seleção já descritos, havia ainda um sistema de Britagem⁹¹, Refrigeração do Concreto e a própria Central de Concreto, a qual produzia concreto de variados traços (proporção das matérias do concreto), de maneira igualmente automática.

O procedimento de trabalho contava com uma rede de correias transportadoras que deveria levar o material selecionado aos seus respectivos estoques, embaixo das quais se iniciam tubos de aço com comportas e esteiras transportadoras que conduziriam o material aos silos

⁹¹ Transformação da rocha em britas números 1, 2 e 3.

da Central de Concreto. Desses silos saíam outras esteiras com destino à Central de Refrigeração, para o material ser resfriado a -7° C, de onde o material saía por esteiras isoladas termicamente até a betoneira automática. O concreto produzido seria então depositado por guindastes em caçambas sobre carretas e encaminhado aos locais de sua aplicação (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-2/2).

Para Souza, nesse sistema técnico de fabricação do concreto, que se desenvolve por automatismos, “os trabalhadores atuam de modo a acionar ou paralisar os equipamentos; de fiscalizar e observar os painéis de controle; e, no caso de pane, intervir ou fazer com que os outros especialistas intervenham” (1986: 127).

Essa atividade de fabricação do concreto operava a reunião de todas as atividades predecessoras da cadeia produtiva (do abastecimento) e se articulava às demais atividades seguintes que se desenvolviam no canteiro. Isso porque o concreto — material fundamental da construção — era distribuído da área da fabricação às diversas estruturas produtivas: à Fabricação das Peças pré-moldadas, à Fábrica de Blocos de concreto, ao acampamento para a construção (*in loco*) das suas estruturas urbanas e, principalmente, para a Concretagem *in loco* da usina.

c. Fabricação de Peças e Componentes

A fabricação de peças e componentes se desenvolvia em um conjunto de três oficinas de carpintaria, armação e pré-moldagem, dispostas de forma linear, de modo a seguirem uma linha de produção em série de: formas de madeira, armações de ferro e peças pré-moldadas em concreto armado que eram conduzidas à área de Concretagem *in loco*.

Entre as oficinas, um conjunto de guindastes e pórticos rolantes sobre trilhos mobilizaria longitudinalmente as peças que eram produzidas em medida exata, destinadas a uma dada parte da Concretagem *in loco* da

usina (ou destinadas à produção de peças na oficina seguinte de pré-moldados⁹²).

Figura 2.11 – Sítio de Fabricação de Peças e Componentes (CCCC, 1968, desenho)

Podemos avaliar que a industrialização das peças seria limitada pela própria variabilidade do produto da construção, na medida em que a demanda por produtos das oficinas seriam variadas, conforme o desenho da parte da construção a que se destina. Assim, apesar de serem produzidos em larga escala, não haveria uma padronização semelhante a uma fábrica fordista⁹³.

⁹² As peças pré-moldadas seriam empregadas tanto no acampamento como em partes da estrutura da usina. Na construção da estrutura da usina, as peças pré-moldadas seriam: vigas da subestação, nas pontes sobre os vertedouros, e como estrutura na plataforma de operação das comportas de emergência. Na construção do acampamento seriam mais amplamente empregadas como postes, canaletas, tubos diversos, estrutura da rodoviária e dos clubes, e outros.

⁹³ A empresa procurava adotar medidas visando à padronização das peças; afirma que para a produção das formas de madeira “[...] é desejável [...] a padronização dos painéis, visando com sua composição, obter unidades de maior área, conseguindo assim economia de mão-de-obra e equipamento” (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-4/3). Da mesma maneira, quanto ao emprego de pré-moldados (que por princípio é produto padronizado) a empresa indica que “[...] é desejável intensificar as soluções com pré-moldados [...] para não se chegar a volumes de escoramento [...] totalmente fora das possibilidades do mercado fornecedor” (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-4/4). Nota-se que a padronização não se desenvolveria, portanto, como uma prática extensiva, uma vez que seria “desejável” que ocorresse, e segundo as razões citadas, na medida em que a padronização se torna

Figura 2.12 — Fabricação de Peças e Componentes por um sistema de Pré-fabricação (CAMARGO CORRÊA, s.d., slide; CAMARGO CORRÊA, 1967: III-2).

Em cada Oficina, uma série de bandejas e mesas rolantes transitaria por trilhos (de um lado ao outro da menor extensão da oficina), levando as peças de máquina em máquina (uma corta, outra dobra, outra desempena etc.) para a sua produção. Dessa forma, cada produto passaria por uma série de linhas de produção, onde várias equipes de trabalhadores seriam mobilizadas para produzir, nos diversos produtos requisitados, as características apropriadas prescritas no projeto de cada peça. No plano de trabalho na oficina de carpintaria observa-se que

A movimentação da madeira até as máquinas de preparo das mesmas, será feita por carros com rodas de pneus, tracionados por trator agrícola [...]/ A distribuição da madeira preparada para as diversas pranchetas, será

um trabalho mais econômico (menos mão de obra, equipamentos e materiais – no caso do escoramento) com vistas à maior produtividade.

feita por carro movimentando-se transversalmente ao eixo principal do pátio./ Fabricados os painéis sobre as ‘pranchetas’ serão os mesmos transportados em caminhão provido de guincho até o depósito (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-4/2).

Logo, é possível supor que, em dado momento, os painéis que compõem a forma de madeira seriam fabricados sobre pranchetas, por trabalhadores que os produziram, cada qual segundo a especificação técnica característica de seu projeto. No plano de trabalho para o corte e dobramento da ferragem na oficina de armação consta que:

A medida e o corte das barras nos comprimentos do projeto serão feitos em mesas móveis sobre trilhos [...] Em cada mesa existirão na máquina de cortar barras, régua de medida e guinchos, este último com a função de puxar um certo número de barras e posicionando-se convenientemente em relação à máquina de cortar. [...] Paralelamente aos trilhos das mesas de corte está previsto outro sistema de trilhos sobre os quais correm mesas de rolos [...] [que] tem a finalidade de manter a continuidade no dobramento e independência com relação ao abastecimento [...] (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-5/3-4).

Como se vê, na linha de produção em série das oficinas de carpintaria, armação e pré-moldagem, o transporte principal dos materiais era realizado em fluxo articulado, através de uma série de maquinismos: guindastes sobre trilhos, pórticos rolantes, guindastes móveis etc. No entanto, muitos trabalhadores aparecem sendo empregados de forma complementar, em procedimentos não completamente industrializados, sendo que grande parte da mão de obra era empregada na condição de ajudantes ou serventes, isto é, na qualidade de trabalhador polivalente; outra parte eram trabalhadores especializados, como carpinteiros, soldadores etc., aqui empregados num trabalho “invariável”, na operação de maquinismos e instrumentos específicos para o corte e a dobra do ferro, para a confecção de painéis de madeira etc. Mas, nota-se, sobretudo, que o trabalho era mantido sob a cadência dos procedimentos mecânicos, cujo ritmo era determinado pelo fluxo do transporte.

Para Souza (1986: 121), o fluxo mecânico que se desenrola no canteiro de uma usina hidrelétrica, contando com um sistema de ramificações e

ligações a longa distância (como os autotransportadores, as esteiras e as pontes rolantes), responderiam tanto à necessidade de uma certa fluidez no processo de trabalho, quanto à de impor um ritmo de trabalho às demais equipes da obra, tanto as de trabalhos variáveis quanto invariáveis.

Como vimos, documentação de Ilha Solteira também afirma o estabelecimento de um “sistema de fluxo mecânico”, implementado como meio de interligar os vários sítios da obra (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-2).

Souza considera que, mesmo havendo a presença significativa dos trabalhos variáveis e o desenvolvimento de uma produção manufatureira (1986: 118), poderia se afirmar que, especialmente na fabricação do concreto e na fabricação de peças e componentes, “[...] um sistema de postos fixos tende a ser implantado com o caráter de tornar-se um pólo estruturante do processo de trabalho global sobre o canteiro de construção” (1986: 126). Para ela, ainda que significasse a industrialização apenas de certos segmentos do processo de trabalho (1986: 141), esses segmentos e, principalmente, a fabricação do concreto, significavam o “coração da obra”: para onde chegam todos os produtos dos demais sítios e de onde seriam redistribuídos (1983: 120)⁹⁴. Segundo Souza, o objetivo das empresas seria, dessa forma, reduzir os tempos mortos mediante a interconexão dos segmentos parcelados de uma ou várias operações, através da industrialização ou mesmo da automação de um segmento central (1986: 140-141).

No entanto, é preciso comparar essas atividades ao trabalho no sítio da concretagem *in loco*, no qual se percebe que esse “sistema de fluxos mecânicos” parece não acontecer da mesma maneira como ocorre principalmente na fabricação do concreto e de peças e componentes, para,

⁹⁴ Souza, analisando a parte industrial do canteiro, que em Ilha Solteira corresponde ao sítio de Fabricação de peças e componentes e fabricação do concreto, considera que “o canteiro industrial constitui, por assim dizer, o nó produtivo da construção da barragem, mas também do restante da cidade operaria, que acompanha normalmente estas grandes obras” (SOUZA, 1986: 120).

em seguida, observarmos, no conjunto das atividades, o ritmo geral da obra.

d. Concretagem in loco

Figura 2.13 — Guindastes no trabalho da concretagem in loco (CAMARGO CORRÊA, 1967: fotografias).

O sítio da Concretagem *in loco* era o lugar de destino de quase todos os produtos preparados nas demais áreas do canteiro⁹⁵ e onde se desenvolvia a acoplagem final das partes, previamente preparadas, à estrutura da usina. Para a operação da concretagem seriam instaladas duas fileiras de guindastes sobre trilhos⁹⁶ (ver Figura 2.14) que deveriam carregar todo o material destinado a ser aplicado no corpo da usina, no ponto exato de sua aplicação: fossem as várias peças pré-fabricadas providas das Oficinas (as ferragens preparadas e dimensionadas, as formas de madeira para dar a forma à estrutura etc.), fossem os tonéis de concreto resfriado.

Figura 2.14— Planta e corte das duas fileiras de guindastes sobre trilhos (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-3).

Se, a princípio, parece que esses grandes engenhos operariam uma industrialização da atividade à concretagem, nota-se, entretanto, que os guindastes transportavam, além do concreto e demais peças destinadas a acoplar o corpo da estrutura da usina, contêineres com diversas ferramentas manuais para serem utilizadas por trabalhadores no encaixe final das formas, no arranjo da ferragem, na montagem final das armaduras *in loco* etc. (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-4/2 e III-5/7).

[...] [no] contêiner [...] são colocadas todas as ferramentas e materiais nas quantidades exatas e necessárias para a confecção das fôrmas das camadas de concretagem, como pregos, tirantes, aranhas, calços [...] facilita o trabalho do carpinteiro na obra, permitindo maior rapidez e economia de mão-de-obra./ Para cada camada é enviado o contêiner, que

⁹⁵ Excetuando aqueles materiais que se destinam à construção do acampamento e à construção dos edifícios de apoio a obra.

⁹⁶ Com capacidade de 850 t cada e com lança de 70 m.

é colocado sobre o bloco pelos guindastes de concretagem. Concluídas as fôrmas, é levado de volta e reabastecido (CESP, 1969-1971: 21-22).

Assim, na atividade da concretagem, o procedimento previsto para que fossem aplicados os produtos ao corpo da estrutura da usina pressupunha um serviço de trabalhadores apostos sobre a estrutura em construção, para a execução manual e variável⁹⁷, segundo as características de cada uma das peças a ser acoplada às partes da estrutura em construção.

Segundo Souza

[...] atividades como por exemplo a colocação, o assentamento, às vezes, a acoplagem de grandes partes da construção pedem a presença final e a destreza do operador, independente dos conselhos técnicos da chefia de obras ou dos escritórios de consultoria técnica, é necessária a intervenção humana instantânea e experiente dos operadores-barrageiros⁹⁸./ Seria pertinente dizer portanto que em certos casos uma certa margem de autonomia seja ainda preservada ou conferida [...]. (SOUZA, 1986: 128).

Desta forma, observa-se que, seja no trabalho de técnicos qualificados, ou de trabalhadores polivalentes, ou de ajudantes e serventes sem qualificação, muitas atividades, no caso da Concretagem *in loco*, seriam propriamente variáveis, de tal forma que, mesmo com o movimento dos equipamentos mecânicos de grande capacidade, como as fileiras de guindastes para induzir um ritmo ao trabalho, a concretagem exige uma somatória de fatores e atividades variáveis.

⁹⁷ No plano de trabalho sobre o acabamento das estruturas de concreto é evidenciada a programação do trabalho manufatureiro: “Serão usados os métodos tradicionais, com emprego de guias e régua desempenadeiras, complementadas pelo acabamento manual de pedreiros” (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-3/2).

⁹⁸ Isso se pode observar no seguinte exemplo da empreiteira: “Tradicionalmente tem sido usada [...] para o corte de concreto, a espingarda com jato de ar e água aplicado sobre a superfície concretada logo após a ‘pega’ do cimento, fase esta, que o operário experiente identifica com facilidade./ Antes do lançamento seguinte é feita nova limpeza pelo mesmo processo” (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-3/1).

Figura 2.15 — Trabalho manual de operários dispostos sobre a estrutura da usina na atividade de concretagem. Acima, no trabalho de ajuste das formas de madeira e, abaixo, na recepção do tonel de concreto refrigerado (CAMARGO CORRÊA, 1968, fotografias).

Figura 2.16 (inclusive página anterior) — Concretagem da viga da subestação (CAMARGO CORRÊA, 1968, fotografias)

Figura 2.17 — Construção de viga da plataforma da subestação: trabalho de preparação do encaixe da viga pré-armada para a sua concretagem *in loco* (CAMARGO CORRÊA, 1968?: slide)

Aliás, ao contrário do que afirmaria Souza sobre o trabalho individual representar o polo estruturante do processo do trabalho global sobre o canteiro (1986: 126), seria o ritmo de trabalho nesse sítio da Concretagem *in loco* que ditaria a cadência das demais atividades que a precediam na cadeia produtiva. Ao que parece, não seria exatamente um "sistema de fluxo mecânico" que sincronizaria as atividades nos vários sítios a partir da fabricação automática do concreto e da fabricação industrial das peças e componentes, como aponta Souza. Tal sincronização tinha lugar através de técnicos qualificados que, desde o sítio da Concretagem *in loco*, combinavam o término das atividades variáveis de preparo da concretagem (com a justa alocação das formas e ferragens etc.), com a ordem (por rádio) para o lançamento do concreto, bem como controlavam a demanda variável dos tipos e volumes de concreto que deveriam ser enviados da fabricação do concreto.

Veja-se parte desse processo por meio de um artigo publicado pela CESP em “o Empreiteiro”, intitulado “O ciclo diário”:

Pela manhã, um funcionário da Camargo Corrêa entrega à fiscalização da CESP o esquema de trabalho do dia, contendo a relação dos blocos e camadas a serem concretados. Imediatamente, duas equipes da CESP, uma da Seção de Qualidade e outra da Topografia, põe-se a campo [no sítio da Concretagem *in loco*] para verificar se as condições de trabalho indicadas no esquema pela empreiteira estão de acordo com as normas estabelecidas para a concretagem./ A equipe da topografia faz a medição do projeto. Verifica o alinhamento das formas, distâncias e eixos para ver se o bloco está rigorosamente locado, conforme o projeto. Examinados todos os requisitos, é preenchida a Folha para Liberação e Medições do Concreto./ A turma da Qualidade verifica os equipamentos e o pessoal indicado pela empreiteira, conforme a Folha para Liberação do Concreto — a Qualidade./ Se qualquer um dos requisitos exigidos nas duas folhas não for preenchido satisfatoriamente, não é liberada a concretagem da fôrma, até que a falha seja sanada. Aprovados todos os itens pelas duas turmas, a empreiteira recebe uma ficha de autorização de lançamento [do concreto], onde estão especificadas a estrutura, o bloco, as camadas, o volume teórico e os traços./ Todo o controle é centralizado na Sala de Liberação, onde há um quadro com os nomes dos assistentes técnicos e a identificação das estruturas sob suas responsabilidades. A Sala só libera o lançamento do concreto depois de receber a comunicação dos membros confirmando que tudo está em ordem. Para que não haja perda de tempo, a comunicação é feita com ‘walk talkie’, diretamente da obra para a Sala./ Os fiscais de concreto também possuem radiocomunicadores que atuam em outra frequência, sintonizados com a central de concreto. São eles que controlam da obra os tipos e volumes do concreto a ser enviado. Para evitar lançamentos errados, possíveis em grandes obras com tantas frentes de trabalho, cada carreta transportadora leva uma tabuleta com dois números. O primeiro corresponde ao bloco a que se destinam as caçambas e o outro ao traço do concreto (CESP, 1969-1971, p. 12-13, grifos meus).

No planejamento executivo da empreiteira Camargo Corrêa constava ainda que, na operação do lançamento do concreto, um trabalhador "encarregado" comandava as frentes de concretagem por meio de transceptores portáteis e também se comunicava com o trabalhador "despachador" que comandava, também por transceptores, tanto a entrada no sítio da Concretagem *in loco* das carretas de concreto providas da Central de Concreto, como a orientação à sala de comando na Central de Concreto sobre a sequência de traços dos concretos que seriam usados (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-7/12).

Um dos fatores que esse trabalhador "encarregado" deveria calcular para operar e liberar a ordem de lançamento do concreto seria, inclusive, o fluxo do movimento mecânico dos guindastes.

O transporte da central de concreto à obra [à concretagem *in loco*] é feito em caçambas, sincronizado com equipamento de lançamento [guindaste portuário], para que não ocorra excesso nem falta de concreto no local desejado. O número de caçambas é determinado em função da velocidade de lançamento e da distância entre a central e as frentes de concretagem (CESP, 1969-1971: 13).

O "encarregado" deveria ainda sincronizar os demais materiais, ferramentas, peças e componentes (pré-moldados, ferragens, formas, contêineres de ferramentas etc.) que deveriam ser içados (em atividade precedente à concretagem) pelos mesmos guindastes, no local da concretagem. Já as peças e componentes preparados na linha de produção seriada das Oficinas eram conduzidos por pórticos rolantes somente até o final da linha de produção industrial das Oficinas, pois os pórticos as interconectavam, mas não chegavam ao sítio da Concretagem *in loco*. Neste final da linha aguardavam para serem transportados para o sítio da Concretagem por guindastes móveis sobre pneus, conforme a demanda, para o ponto exato da usina onde seriam utilizados (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-4-6).

A interconexão das várias frentes móveis com as centrais fixas era articulada por sinaleiros e pela identificação das carretas, além do uso de rádios: "[...] cada frente de serviço com o respectivo guindaste será feita através de sinaleiro devidamente treinado e uniformizado com cores vistosas" (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-7/11); e nas carretas

[...] serão pintados, na grade de proteção do radiador, inúmeros identificadores, em cor amarela fosforescente sob fundo preto. Com este recurso o 'despachador', localizado na cabine fronteira ao 'chute' de descarga da central, poderá orientar a Sala de Operação sobre o traço a ser misturado [ordenado pelo 'encarregado' desde o sítio da Concretagem *in loco*] (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-7/12).

Verificou-se, assim, que havia um certo sistema fundamental de interconexão das diversas estruturas produtivas e da organização geral do fluxo da produção que não dependia exatamente do "sistema de fluxo mecânico" — ainda que, certamente, ele cadenciasse o ritmo de trabalho dentro de alguns segmentos onde operava um papel significativo na

redução dos poros dos trabalhos —, mas, sim, da organização e gestão do corpo de trabalhadores.

Os trabalhos que se desenvolviam na concretagem *in loco*, atividade fim da cadeia produtiva, em grande medida executados de forma manufatureira e variável, eram incorporados aos movimentos dos grandes engenhos mecânicos; todavia, eram organizados e sincronizados por uma gestão do trabalho, mediante atividade propriamente variável que, assim, ditava o ritmo de produção das demais atividades precedentes à concretagem, bem como o de toda a obra.

A análise dos tempos da obra apontou como o ritmo da concretagem implicava não apenas o ritmo das atividades precedentes na cadeia produtiva, mas também no cronograma de desenvolvimento das fases construtivas programadas.

2.2 OS TEMPOS DA GRANDE OBRA

O cronograma para a construção da usina foi organizado em três fases consecutivas (CESP, 1972: 1): a primeira com a construção da Ensecadeira da margem esquerda, sobre o rio, possibilitando a Concretagem in loco; a segunda marcada pelo desvio do rio, permitindo a construção da Barragem de Terra no leito do rio; a terceira com as obras complementares das estruturas de concreto e os trabalhos relativos ao enchimento do reservatório (e formação do lago).

A etapa do desvio do rio representava um momento crucial para a definição do cronograma dos trabalhos na obra, porque, obrigatoriamente, deveria ocorrer em época de estiagem. Em Ilha Solteira foi programado que o desvio seria orientado para o interior do conjunto Tomada d'Água e Casa de Força, cuja estrutura em concreto deveria estar concluída antes do prazo previsto para o momento do desvio.

Quando a construção já estava em andamento, os técnicos responsáveis avaliaram a possibilidade de aumentar a produtividade nas obras necessárias ao desvio do rio, para antecipá-las em cerca de dois meses, visando ao melhor aproveitamento dos trabalhos nos meses secos de 1972 (CESP, 1988: 76). Isso porque os trabalhos de terraplenagem da segunda fase da construção ocorreriam em época chuvosa, o que não era recomendado para a devida compactação da Barragem de Terra. “Para esse fim, foi lançado mão de todos os recursos humanos, de materiais e equipamentos possíveis” (CESP, 1972: 3). Posteriormente, os técnicos avaliaram e programaram uma nova antecipação com relação ao cronograma inicial: toda a obra seria concluída com 8 meses de antecedência, “[...] graças à plena utilização da capacidade técnica e gerencial da CESP” (CESP, 1988: 80). Ressalta-se, dessa maneira, como a empresa demonstrava ter conseguido aumentar a produtividade da obra

por meio da intensificação do emprego do seu corpo de trabalho — recursos humanos, materiais e equipamentos— e mediante o empenho das técnicas e da gestão da CESP.

Figura 2.18 — Sequência de desvio do rio (CESP, 1979: 23).

A construção da usina se desenvolveu em três fases:

- A 1ª fase, de 1965 a abril de 1972, implicou os seguintes momentos:

Entre 1965-1966: trabalhos de preparação do terreno⁹⁹;

De 1967-1968: trabalhos de preparação das frentes de concretagem e construção das demais estruturas de apoio à obra¹⁰⁰;

Do início do ano de 1969 a abril de 1972: período que concentrou a maior parte das atividades da concretagem das estruturas da usina¹⁰¹.

- A 2ª fase, de abril a dezembro de 1972, foi marcada pelo desvio do rio para a Tomada d'Água e a Casa de Força (sem as turbinas)¹⁰².
- 3ª fase, de janeiro de 1973 a janeiro de 1974, correspondeu ao enchimento do reservatório e obras complementares¹⁰³.

Em julho de 1973, entrou em operação a primeira unidade geradora e, em janeiro de 1974, outras 4 unidades geradoras, com a inauguração oficial da usina¹⁰⁴.

Durante a primeira fase de construção foram realizadas as principais etapas do trabalho da concretagem da obra para poder dar início ao desvio do rio. Este foi também o período que correspondeu à instalação da cidade-acampamento de Ilha Solteira, sendo 1969 o ano de sua fundação, quando

⁹⁹ Obras de terraplenagem para a construção da Pré-ensecadeira de Enrocamento, conclusão da Ensecadeira com ampliação e alteamento até a cota de segurança e a drenagem da água na área ensecada.

¹⁰⁰ Os trabalhos de escavações em rocha e a preparação das frentes de concretagem, bem como início da construção do acampamento e da passagem por estrada de Jupia à Ilha Solteira dos instrumentos pesados para serem instalados no canteiro.

¹⁰¹ As estruturas principais são: Muro de Ligação Direito, Barragem de Gravidade, Hall de Montagem, Tomada d'Água e Casa de Força, Subestação, Vertedouro de Superfície e Muro de Ligação Esquerdo.

¹⁰² A etapa do desvio do rio incorporou os seguintes trabalhos na obra: remoção completa das Ensecadeiras, ao mesmo tempo em que se fazia o fechamento do Canal de Fuga com a Barragem de Terra, realização dos trabalhos de compactação da Barragem de Terra no Canal de Fuga com a vedação das Pré-ensecadeiras; esgotamento final do recinto para preparar a área ensecada; execução do maciço compactado do canal para o enchimento parcial do reservatório. Houve, ainda, nesse ano, a finalização da concretagem de partes complementares das estruturas da usina citadas no ponto anterior.

¹⁰³ Desenvolveram-se nessa fase a complementação da Barragem de Terra na margem direita e da Barragem de Enrocamento e Terra na margem esquerda, os trabalhos de complementação das estruturas de concreto da crista da Tomada d'Água e Casa de Força e conclusão da montagem das comportas do Vertedouro.

¹⁰⁴ A Usina de Ilha Solteira foi inaugurada oficialmente em 16 de janeiro de 1974, mas já estava em operação comercial desde julho de 1973. Foi concluída totalmente, operando com as 20 turbinas, em 28 de dezembro de 1978.

se instalaram as primeiras famílias, e 1972 quando começa a evasão da população, devido à desaceleração do trabalho na construção da usina.

Desse modo, a fase de maior atividade da concretagem *in loco* correspondeu às obras que foram intensificadas com vistas a aumentar a produtividade e antecipar o cronograma — como já se identificou. Nesse momento de grande concentração dos trabalhos de concretagem das estruturas da usina, a CESP afirmava que eles haviam alcançado o “[...] aproveitamento sistemático de todo tempo disponível, por meio de trabalho contínuo nas 24 horas de todos os dias, inclusive aos domingos e feriados” (CESP, 1972: 4). Em outro documento, a empresa ressaltava que “[...] de segunda a sábado, 24 horas por dia, homens e máquinas moldam a maior estrutura de concreto do país: 3.392.000 m³” (CESP, 1969-1971: 11).

Outro fator que atuaria na produtividade da obra foi mencionado por Ribeiro (1987): trata-se da “[...] manipulação da data de inauguração para acelerar a produção. A proximidade do ‘Dia D’ maximiza o emprego de métodos de aceleração e de aumentos da jornada de trabalho” (1987:18)¹⁰⁵. O “Dia D” da construção de uma hidrelétrica é a data do Desvio do Rio, ocasião em que toda a etapa de concretagem da estrutura da usina deveria estar concluída a fim de o rio poder ser desviado para o seu interior.

¹⁰⁵ Tradução da autora desta dissertação.

Figura 2.19 —Desmonte da Ensecadeira no “Dia D” (CAMARGO CORRÊA, 1968?: slide).

Assim, a intensificação da concretagem correspondia à intensificação do emprego de homens e máquinas nessa atividade, o que condicionaria a aceleração do programa de trabalho em toda a obra, tanto porque ditaria o ritmo da produtividade das atividades antecessoras na cadeia produtiva (como vimos no item anterior 2.1) e também visto que, antecipando a fase crítica de maior concentração da atividade da concretagem, adiantavam-se também as demais fases e toda a obra.

Com isso, a fase de maior concentração da atividade da concretagem apresentou, a um só tempo, o "pico" da mão de obra e o maior investimento e inovação tecnológica do canteiro.

GRÁFICO 2.1 — GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DOS TRABALHADORES EMPREGADOS (A PARTIR DE DADOS EM AEIS, 1974: TABELAS)

O "pico" da mão de obra ocorreu em fins de 1971 e início de 1972, com 32.111 trabalhadores. Após esse período, houve uma queda abrupta do contingente recrutado para a obra.

A maior inovação tecnológica que o canteiro de Ilha Solteira forneceu à construção civil foi o aprimoramento do concreto refrigerado, cujo objetivo era a aceleração das atividades de concretagem e antecipação do cronograma da obra.

O tempo previsto para a construção de uma obra determinada é o aspecto básico a ser considerado para o dimensionamento de seu canteiro industrial. Como não é possível trabalhar em camadas contínuas de concretagem e existe um intervalo mínimo para o lançamento de duas camadas sucessivas de concreto, a velocidade de concretagem depende diretamente das dimensões destas camadas, que por sua vez têm limitações devidas ao indesejável calor liberado pela reação exotérmica do cimento./ Para que o cronograma de Ilha Solteira fosse atendido, optou-se pela concretagem em blocos de grandes dimensões (30 x 50 x 2,25 metros) e [...] [viabilizado mediante] a utilização de concreto refrigerado (CESP, 1988: 60).

Investimentos em inovações como essas representavam significativa vantagem no prazo final da obra, o que pode ser comprovado em Ilha Solteira. Certamente esse seria o principal motivo para os investimentos em industrialização e racionalização do trabalho nas Grandes Obras, diferentemente das obras convencionais.

Dessa forma, podemos concluir que a produção no canteiro de Ilha Solteira se fundou na combinação de trabalhos industrializados em alguns segmentos da obra, automatizados em alguns casos, e ainda, manufatureiros e variáveis, sendo estes empregados de forma estrutural no canteiro. A produtividade das empresas se apoiava, portanto, na exploração combinada de mais-valia relativa e absoluta, sendo que o trabalho propriamente manufatureiro era realizado de forma ainda mais extensiva do que nas obras comuns.

Assim sendo, a questão que seria preciso analisar é sobre como a empresa obteria a racionalização do trabalho nessa produção, acomodando a coexistência de diversos estágios de trabalho numa mesma unidade produtiva. Vejamos isso a seguir, pesquisando sobre a qualidade da gestão do trabalho nesse canteiro de Grande Obra.

2.3 GESTÃO FLEXÍVEL E NORMALIZAÇÃO

A intensificação do trabalho geral na obra, como vimos acima, foi conseguida principalmente a partir da aceleração da atividade de concretagem e mediante esforços da capacidade técnica e gerencial da CESP. Tal gestão deveria conseguir coordenar a interconexão dos diversos trabalhos variáveis, que não se realizavam completamente pelo fluxo mecânico, e que seriam determinantes para o ritmo geral da obra, especialmente a partir da Concretagem *in loco*. Além disso, deveria combinar numa mesma unidade produtiva, diversos estágios da divisão do trabalho. Sendo que muitos desses trabalhos não se baseavam em nenhuma prescrição técnica ou regulamentar.

Na análise dos relatórios de obra, verificou-se uma sistemática avaliação dos métodos científicos em que se baseavam os projetos. Todavia, eles se esquivaram de tratar dos procedimentos do trabalho material, da prática ou do fazer operário em si mesmo. Por vezes chegaram a afirmar tacitamente: “[...] tratamos aqui somente dos métodos empregados e não dos serviços executados”, segundo a justificativa de que “[...] seria muito cansativo e de pouca utilidade” (CAMARGO CORRÊA, 1972: 2-3).

Nas Normas elaboradas pelo Departamento Técnico da CESP, cujo objetivo era fornecer diretrizes aos chefes de turma para a fiscalização dos procedimentos na obra, as únicas referências a esse assunto eram:

Marcas de sapato deixadas sobre o concreto fresco são também prejudiciais às juntas. Pranchas de madeira para passagem dos operários são colocadas logo após o lançamento e os encarregados de cravação de pinos de ancoragem das fôrmas [que tem de pisar no concreto] calçam sapatos especiais (CESP, 1969-1971: 13). / Durante a operação de vibração [do concreto], as pedras que se soltarem da superfície devem ser pisadas pelos vibracionistas para que penetrem na massa de concreto (CESP, 1969-1971: 15).

Parece que tais procedimentos não faziam parte de um rol de saberes técnicos sistematizados e que prescindiam de ser mencionados e regulamentados para a normalização, regularidade e eficiência dos procedimentos de trabalho. Talvez porque fossem procedimentos iguais aos tradicionalmente empregados na construção civil, ou porque foram considerados banais, servindo apenas para cobrir lacunas de procedimentos não preenchidos pela máquina, ou ainda porque não eram sistematizados devido ao caráter variável de sua solução, caso a caso, ou mesmo, devido à somatória desses fatores.

É possível supor que a coordenação dos trabalhos, em grande medida, deveria ter uma dinâmica compatível com soluções variáveis e resoluções de problemas caso a caso¹⁰⁶, mediante fiscalização e aprovação de cada passo¹⁰⁷, da mesma maneira como se desenvolve tradicionalmente na construção civil: o comando corpo-a-corpo do mando hierárquico no canteiro para a coação na realização de tarefas tradicionais.

Segundo Coriat, no caso da manufatura da construção civil fundada em trabalhos artesanais, o ritmo da execução do trabalho seria uma variável chave do ritmo da produção (1983: 6), de forma que a busca de produtividade do trabalho na construção se faria pela aceleração do tempo de execução das tarefas (1983: 7).

Assim, os diversos procedimentos variáveis que participavam de forma estrutural na cadeia produtiva, determinando o ritmo e a programação geral da obra, pareciam ser racionalizados segundo um controle também variável, para operar a estabilização e normalização do trabalho no processo produtivo. Desse modo, a gestão do trabalho, e uma gestão cuja qualidade fosse lidar com a variabilidade característica da construção civil, que em Grande Obra se apresentava de modo ainda mais contundente,

¹⁰⁶ Como é habitual acontecer nos canteiros da construção civil: o encaixe da forma que não deu certo, a parede que não ficou totalmente lisa etc.

¹⁰⁷ Como pode ser visto no artigo "O ciclo diário", no item 2.1.

pareceria assumir um papel fundamental como dispositivo operativo para a normalização do trabalho e eficiência dos procedimentos produtivos.

Para Vargas (2007) a recorrência às formas de gestão foi o expediente comumente utilizado pelas empresas do setor da construção civil para conseguirem um aumento de produtividade, em função do caráter de variabilidade tornar desvantajoso à empresa investir em formas clássicas de racionalização do trabalho.

[...] a implantação do taylorismo implica um estudo de simplificação, padronização e projeto de trabalho (primeiro princípio). Se os métodos de trabalho forem bastante variáveis e não houver uma simultaneidade dos serviços, isto é, uma repetição das operações, todo o gasto despendido na racionalização dos métodos será perdido (VARGAS, 1988: 12).

Por isso, para o autor, as empresas que atuam no setor não investiriam na racionalização taylorista/ fordista do trabalho porque seu gasto com a formação do trabalhador seria perdido com a rotatividade da mão-de-obra (1988: 12). Segundo ele, para se obter uma racionalização do trabalho, as empresas prefeririam reorganizar a gestão a investir em tecnologia, pois, dos fatores que implicariam o ganho de produtividade no canteiro, o âmbito da gestão/organização do trabalho corresponderia de 30 a 50% na definição da produtividade de uma obra, enquanto que o trabalho concreto na obra seria de 25 a 35% (VARGAS, 2007).

Uma das formas comumente aplicadas pelas empresas para estabilizarem o corpo de trabalhadores, frente à dificuldade de racionalização taylorista/fordista do trabalho na construção civil, é a recorrência à polivalência, à subcontratação e à subempreitada, de modo a se conseguir reconverter (migrar) os trabalhadores de atividades durante as etapas da obra¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Fato que é pesquisado por muitos autores que buscam reconhecer as estratégias de estabilização da mão de obra adotada pelas empresas de construção, que recorriam a expedientes distintos dos modelos de racionalização da produção fordista/ taylorista, como vimos no item 2.1. Para Coriat, por exemplo “[...] a restrição da variabilidade exigiu que fossem também procuradas vias não clássicas: a polivalência, o trabalho em equipe, a

Nas Grandes Obras, como é o caso de Ilha Solteira, tendo em vista a estabilização e normalização do trabalho, a empresa investiu na industrialização de certos segmentos de trabalho em alguns sítios da obra, com a fixação de postos de trabalho, como no caso da fabricação de peças e componentes e da fabricação do concreto. Porém, a racionalização do trabalho nessa unidade produtiva, em que coexistiam diversos estágios da divisão do trabalho, e a interconexão das atividades por um ritmo dos fluxos mecânicos, contando com a presença de procedimentos variáveis que participavam de forma estrutural na cadeia produtiva, seria garantida no próprio âmbito da gestão do empreendimento. A qualidade dessa gestão seria a de ser flexível, isto é, capaz de operar o controle variável necessário à estabilização do trabalho e criar uma normalização produtiva à obra.

Pode-se mencionar o exemplo de Clodomiro Cardoso¹⁰⁹, em Ilha Solteira, que entrou inicialmente na obra de Jupia em 1961, contratado pela CELUSA, para atuar como servente na área de Serviços Diversos e foi fixado pela empresa na qualidade de trabalhador polivalente. Clodomiro Cardoso logo passou a servente da Área de Empréstimo, daí à Área de laboratório pozolana, depois à Área de Recepção de materiais da obra. Então galgou o posto de vigilante, depois encarregado de turmas braçais, seguindo o apontador (nas áreas de serviços do aeroporto, no cercamento do canteiro, mobilização do canteiro, escavação e sondagem etc.). Passou então a fiscal do concreto (nas áreas de fiscalização de bloco, armação, limpeza e lançamento). Recebeu uma função técnica e foi trabalhar na construção do edifício de comando de Jupia (projeto, construção, arquitetura, impermeabilização) e na construção da vila de operadores de Jupia (quadra de esportes, ampliação das escolas). Sua última função em

introdução de diversas técnicas ditas de 'blocos de tempo'... sendo que estas formas de busca por economias de controle e de tempo tiveram para o setor um papel importante na maioria dos casos" (CORIAT, 1983: 11).

¹⁰⁹ Entrevista de 67' concedida à CESP em 20/10/1987; grifo nosso.

Jupiá foi trabalhar como encarregado do final das obras, cuidando da desmobilização do canteiro e do acampamento. Voltou para Ilha Solteira como técnico, trabalhou no lançamento de concreto — parte da Oficina de pré-moldado — e na desmobilização do canteiro, chegando aos cargos de chefia de turma, por experiência na obra, atividade em que atuou até se graduar em cursos técnicos.

Clodomiro Cardoso¹¹⁰ explicou o sentido da organização do trabalho adotado em Ilha Solteira: “Tinha umas coisas que às vezes você tem um grau de subordinação mas têm algumas coisas que às vezes passa a ser direto... *para num tumultuar o andamento da obra, né?*” E revela que primeiro tentara ingressar na Camargo Corrêa como apontador, mas “*o cara olhou pra mão e disse que não serve*” então foi na CESP tentar a vaga como servente, “com o objetivo de não ficar como servente”.

Observa-se, portanto, que uma gestão cuja qualidade fosse a flexibilidade de operar o controle variável na obra permitiria, dentre outras estratégias, a reconversão dos trabalhadores entre atividades ou para galgar postos de trabalho. O poder de decisão sobre a organização do trabalho e a reconversão dos trabalhadores, como indica Cardoso, era exercido pelo nível imediatamente mais alto na hierarquia da obra. E, como ele demonstrou, em grande medida, essas decisões se baseavam num poder arbitrário¹¹¹, isto é, cujo critério não seria regulamentado, e tampouco se basear num regime de aprendizado técnico ou de reconhecimento por excelência, como ocorreria na relação artesanal mestre-aprendiz.

Esse sistema permitia às empresas uma margem grande para adequar os trabalhadores segundo a “qualidade pessoal” de “liderança” e o poder de coerção de seus subalternos “para num tumultuar”. De tal forma que essa lógica de poder, baseada no arbítrio, era reproduzida nos demais níveis da

¹¹⁰ Entrevista de 67’ concedida à CESP em 20/10/1987; grifo nosso.

¹¹¹ Por exemplo, em “o cara olhou pra mão e disse que não serve”.

hierarquia, implicando, por assim dizer, um engajamento dos trabalhadores na própria reprodução dessa lógica de poder e controle na obra.

Hélio Silva¹¹², que fora administrador de Ilha Solteira, retrata em entrevista o cotidiano na obra:

Hoje você vê aquela usina pronta e você não imagina o que era aquilo no auge da construção, uma troca de turno era um negócio assim... surrealista... aquele formigueiro de homens e máquinas, homens... pessoal que ia embora, pessoal que tava chegando, você ficava aturdido, não sabia nem que direção... a gente que tava acostumado, a gente se orientava, mas no meio daquilo tudo... um estranho, se pegasse uma troca de turno, ele chegava à loucura, à histeria! Porque ele simplesmente não ia entender o que estava acontecendo... um quadro tão dinâmico que você não pode precisar situações, elas vão acontecendo ou se sobrepondo...

Se havia uma forma de poder que se apresentava como arbitrária, pelo fato de não se basear numa regulamentação ou lei de direito, existia, no entanto, uma lógica em que esse poder atuava para fins, justamente, de normalização do trabalho e produtividade da obra. Assim, se não havia uma regulamentação, havia uma lógica de normalização do trabalho variável e, portanto, uma norma reconhecida e reproduzida pelos trabalhadores que dava inteligibilidade à forma de controle e à organização do trabalho na obra.

Essa norma baseava a regulação da gestão flexível do trabalho e seria derivada da hierarquia no canteiro. Ela se fundamenta, é certo, nas práticas comuns da divisão do trabalho na construção civil¹¹³. No entanto, em uma obra com tamanho contingente de trabalhadores e diferentes estágios da divisão do trabalho, as empresas adotaram um programa de divisão do

¹¹² Entrevista de 130' concedida à CESP em 10/11/1987; grifo da autora.

¹¹³ A divisão social do trabalho na construção civil está estruturada na separação entre trabalho intelectual e manual e uma série de subdivisões que se desenvolvem nessas bases desde o século XV.

trabalho ainda mais complexo, com a seguinte norma para a hierarquia do trabalho¹¹⁴:

- Nível 1: operários não especializados: ajudantes, serventes, vigias, zeladores.
- Nível 2: feitores, operadores de máquinas e trabalhadores com especialização: carpinteiros, encanadores, bombeiros-mecânicos, pedreiros, pintores, soldadores.
- Nível 3: auxiliares administrativos, chefes de turma, encarregados, mestres de obras, montadores, fiscais, laboratoristas.
- Nível 4: assistentes técnicos, auxiliares de enfermagem, auxiliares de serviço social, desenhistas, projetistas, encarregados de operação, de manutenção, inspetores de segurança, inspetores sanitários.
- Nível 5: trabalhadores técnico-administrativos, trabalhadores com cargo de chefia, agrimensores.
- Nível 6: encarregados de nível universitário de todas as profissões liberais: médicos, engenheiros, arquitetos, economistas, assistentes sociais etc.

Esta hierarquia de trabalho estabelecia a norma do regime de trabalho na obra, que diferenciava os trabalhadores entre os níveis de 1 a 6. Toda a disciplina e regulação do trabalho na obra estavam baseadas nessa norma, que fundamentava os critérios do que é certo e do que é errado, do que se pode ou não fazer, segundo cada nível da hierarquia social.

Evidencia-se, desse modo, uma gestão flexível do trabalho, cuja norma fundamental não é baseada na lei universal, no direito social ou direito trabalhista exatamente, mas é derivada do critério de juízo entre certo e errado que, por sua vez, variava conforme a hierarquia de trabalho e, assim, condicionava uma diferenciação do regime de emprego.

A gestão flexível do trabalho operaria, dessa maneira, a estabilização do trabalho, baseada numa racionalidade de diferenciação e fracionamento social, ao mesmo tempo em que controlava e acomodava diferentes

¹¹⁴ Essa hierarquia adotada em Ilha Solteira foi depois replicada nas diversas Grandes Obras da empreiteira Camargo Corrêa e de outras empresas.

estágios da divisão do trabalho numa mesma unidade produtiva. Nota-se, portanto, que o caráter da flexibilidade da gestão será aqui o dispositivo prático para operar o controle e a racionalidade do trabalho no canteiro, com vistas à produtividade do trabalho na obra.

Para Souza (1986), a norma dos níveis 1 a 6 adotadas nas obras de Tucuruí (posterior a Ilha Solteira e onde a empreiteira adota a mesma norma) teria como finalidade a diferenciação do regime de emprego e a diferenciação do valor da reprodução da força de trabalho¹¹⁵ para o seu rebaixamento (1986: 133 e 139). Segundo a autora, dessa maneira, a empresa conseguiria, por um lado, fixar uma parcela restrita da força de trabalho

[...] integrada por trabalhadores qualificados e altamente qualificados onde a estabilização caminha par e par com uma larga margem de autonomia de decisão e de intervenção da qual se beneficiam tais profissionais no processo produtivo. Incluem-se ainda, aqui, todos aqueles que de uma forma ou de outra não seriam facilmente substituídos de imediato pelas firmas do canteiro. Mas também encontram-se aqui agrupados aqueles profissionais cuja margem de polivalência é um elemento requerido e valorizado pelas empresas (1986: 133).

Esses trabalhadores então teriam com a empresa um contrato regular, e muitos deles seriam fixados pelas empresas, passando a atuar nas suas Grandes Obras de forma itinerante, sendo constantemente transferidos (como mostrou Cardoso) e a quem a empresa procurava beneficiar com o objetivo de tê-los sempre à disposição.

Por outro lado, a empresa procuraria “[...] controlar e ajustar o volume de mão-de-obra com base em uma permanente instabilidade e mobilidade do trabalho” (SOUZA, 1986: 133), mediante a subcontratação e as subempreitadas de dezenas de pequenas e médias empresas, que abarcavam a grande maioria dos trabalhadores.

¹¹⁵ Essa também é a interpretação de Gustavo Lins Ribeiro que analisa medidas parecidas comumente adotadas nas Grandes Obras, concluindo que o objetivo das empresas é, com isso, manter baixo o custo da reprodução da força de trabalho (1987: 14).

Souza avalia que, em Tucuruí, 55% dos trabalhadores seriam bastante flutuantes e não teriam obtido um estatuto salarial frente às empresas que permitisse sua instalação no acampamento, de maneira que seriam estabilizados através do fornecimento de transporte entre a cidade mais próxima e a obra (1986: 140).

GRÁFICO 2.2 — PICO DE MÃO DE OBRA EMPREGADA E RESIDENTES (A PARTIR DE DADOS EM AEIS, 1974: TABELAS)

Em Ilha Solteira, essa proporção era de 58% de trabalhadores flutuantes para o “pico” da obra (em dezembro de 1971), como se pode constatar a partir da análise da proporção da evolução da população empregada com a de trabalhadores residentes no acampamento, conforme o Gráfico 2.2. Observa-se que no “pico” da mão-de-obra, fase de maior concentração das atividades de concretagem, tomando como referência o mês de dezembro de 1971, a proporção era de 12.854 trabalhadores residentes — destes, 5.074 com direito a casa para se instalarem com suas famílias e 7.510

alojados. Porém, 17.760¹¹⁶ trabalhadores não tiveram direito a residir na cidade-acampamento de Ilha Solteira e, portanto, passaram a habitar as cidades do entorno, formando um verdadeiro “bolsão de empregos”¹¹⁷.

A gestão flexível do trabalho, com base na normalização dos níveis hierárquicos, manejava a variabilidade necessária de ajuste da qualidade e quantidade de trabalhadores, reconvertendo-os de postos de trabalho, funções, níveis, demitindo-recontratando. Nesse processo, expedientes de precarização do trabalho, por meio de polivalência, empreitada, terceirização etc. eram parte da normalização para racionalização da produção em cada etapa e para o controle da produtividade geral da obra.

Segundo Vargas (1983: 201) o trabalho subcontratado atuaria mais para a realização de um serviço para o qual a construtora não tem especialidade, e empregaria sua mão-de-obra e seus próprios equipamentos; já a subempreiteira forneceria a mão-de-obra com caráter substitutivo da mão-de-obra da construtora. Para Souza (1986: 137), as subempreiteiras desfrutavam de maior possibilidade de burlar as leis porque muitas vezes se constituem e se dissolvem também no próprio ritmo finito das obras e etapas das obras. Também por meio das subcontratadas as empresas conseguem se esquivar da legislação trabalhista, principalmente através da adoção de contratos de curta duração. Assim, nos momentos críticos de oscilação dos calendários das obras, as subempreiteiras e subcontratadas seriam as primeiras a licenciar e desmobilizar a mão-de-obra (SOUZA, 1986: 137).

Esses expedientes significariam, evidentemente, formas de a empresa alcançar maior lucratividade mediante a precarização do trabalho no

¹¹⁶ Sendo esses trabalhadores em sua maioria da firma Camargo Corrêa, empreiteira responsável pelas subcontratações e subempreitadas (AEIS, 1971).

¹¹⁷ Froelich, que analisa em sua tese a consequência da obra de Ilha Solteira para o desenvolvimento da região, ressalta especialmente a formação de um bolsão de empregos em condições extremamente precárias no município de Pereira Barreto, em cujo território se instalara o núcleo urbano de Ilha Solteira (1999: 214-5).

canteiro. Aliás, para Vargas, esse seria o principal motivo de as empresas do setor —e principalmente do subsetor habitacional— prescindirem da industrialização e da racionalização produtiva nas vias “clássicas”¹¹⁸, uma vez que sua produtividade se apoiaria na a organização de uma depredação da força de trabalho por meio de uma estratégia empresarial baseada no estabelecimento de salários não condizentes com a subsistência operária, o aumento da jornada de trabalho e o uso extenuante da força de trabalho sob condições laborais essencialmente precárias (1983: 206).

Numa Grande Obra, onde o “turn over” dos trabalhadores é ainda mais alto — em função do grande contingente de trabalhadores e da variedade e quantidade de tarefas na obra com prazos finitos a exigir tipos de trabalhos diversos —, a utilização desses expedientes seria a prática principal para conseguir o ajustamento dos trabalhadores, segundo a qualificação e o ritmo das etapas das obras. E alguns pesquisadores que analisaram canteiros de Grandes Obras Públicas reafirmam essa constatação.

Oseki, por exemplo, pesquisando a produção em canteiros de infraestrutura urbana, produzidos pelo subsetor moderno da construção pesada, constata a presença de procedimentos industriais inseridos na produção no canteiro, sem, no entanto, substituir expedientes de estabilização do trabalho como a subempreitada, se não a complexificaria. Oseki (1992: 126) identifica, por exemplo, a atuação de uma rede complexa de subempreiteiras cuja unidade produtora seria o “time”: composto em geral por imigrantes temporários, trabalhadores polivalentes, oriundos de

¹¹⁸ Vargas se refere mais ao subsetor habitacional, mas, para ele, a lucratividade das Obras Públicas também estaria fora do âmbito da produção porque seria decorrência principalmente da corrupção nessas obras (VARGAS, 1988: 5). Outros motivos que ele considera sobre o subsetor habitacional são derivados do fato de a realização da construção não ser lucrativa para a empresa sem a especulação imobiliária sobre a venda do terreno, o que causaria que as construtoras tendessem a se tornar incorporadoras e investir em terrenos (1983: 213).

um mesmo lugar e mesma família, sob o comando de um "gato". Essa tese é reafirmada por Coriat

É preciso ressaltar que na medida em que avançam a padronização e a produção em série de componentes elementares, o que em praticamente todos os setores da produção seriada significa a entrada correspondente de trabalho parcelado e repetitivo, no canteiro [quando isso ocorre] elas representam a aparição de um expediente freqüente, o uso de equipes mais ou menos polivalentes de montagem e revisão de componentes elementares [...]. /[...] O limite, entretanto [...], se dá pelo próprio fato de que se trata de montar e reunir componentes elementares sobre suportes fundiários variáveis, criando condições favoráveis para a formação de equipes 'autônomas' ou pelo menos com perfil de postos de trabalho polivalentes... (CORIAT, 1983: 8).

A conclusão de Ascher (s.d.: 6) também segue nesse sentido. Ele constata que, onde há o desenvolvimento da pré-fabricação, há também um maior investimento em capital constante e uma maior desqualificação e especialização dos trabalhadores, mas afirma que “o baixo nível de precisão [da produção do canteiro], entretanto, não acabou com as tarefas antigas: os pedreiros permanecem, por exemplo, nos canteiros, no importante trabalho das juntas” (s.d.: 6).

Contudo, observando o caso de Ilha Solteira, essa reflexão pode levar a uma nova interrogação se retomamos a questão sobre a finalidade da cidade-acampamento, formulada na seção anterior. Se o objetivo final da gestão flexível é regular a diferenciação do regime de empregos, para garantir a produtividade da obra mantendo baixo o custo da reprodução da força de trabalho, por que a empresa teria construído, então, toda uma infraestrutura moderna de cidade-acampamento? E essa questão assume ainda maior relevância se for considerado o fato de que, em Ilha Solteira, mais que o dobro da população trabalhadora não ter sido abrigada na cidade-acampamento.

O discurso do engenheiro Walmir Fernandes Modesto¹¹⁹, administrador da obra de Ilha Solteira, forneceu indícios importantes para a questão. Em

¹¹⁹ Entrevista de 144' concedida à CESP em 30/09/1987; grifo da autora.

entrevista na qual ele compara as condições de reprodução da força de trabalho na obra de Ilha Solteira — onde ingressara desde 1970 — com duas Grandes Obras nos Estados Unidos daquele momento, afirmou:

[...] Nós conseguimos através de pessoas que foram lá [nos Estados Unidos] e captar essa tecnologia, e chegar aqui e montar tudo igualzinho. *Mas em termos de pessoal, é que tinha uma grande diferença*, entendeu? O americano fazia [a construção] com um número menor de empregados. [...] eu visitei duas obras americanas grandes, em termos de concreto, maiores que Ilha Solteira [...], praticamente *eles faziam o dobro de concreto que nós fazíamos, e nós usávamos aqui de 12 a 15 mil empregados, no contexto geral, e a surpresa nossa é que lá eles faziam com 800 homens só*, entendeu? Então era um negócio inacreditável... Aí você fala: é problema de equipamento... equipamento diferente... Não! O equipamento era praticamente a mesma coisa. [...] Então [...] você tem uma diferença principal que é o homem, né? O americano é aquele camarada bem nutrido, tá certo? Trabalha 8 horas por dia, ganha 8 horas e trabalha 8 horas... O nosso aqui trabalhava 10, 12 horas por dia... ganha. Mas na verdade de trabalhar, o rendimento é muito baixo. Pô, mas 10 vezes mais baixo? Aí entra outros fatores./ [...] o primeiro motivo, quer dizer, é o problema do nível do operário americano, é um nível alto mesmo. O sujeito é dono do serviço, ele faz o serviço como está na especificação, como está no projeto. E o carpinteiro, ele vai lá e faz. Ele fez, está feito! Nosso caso aqui [no Brasil] tem um camarada que ia lá e ajeitava a fôrma, outro tinha que fazer num sei o que lá. Isso dentro da empreiteira, depois ia o pessoal da fiscalização [da CESP], ficava lá também acompanhando. Aí depois vinha um sujeito ainda mais graduado pra ver se fez direito. Depois vinha o... pra ver se estava meio correto mesmo a coisa. Então o camarada sozinho lá [nos Estados Unidos] não tinha ninguém para acompanhar o serviço dele. [...] Aí, depois, pô, mas só isso não dá essa diferença toda de jeito nenhum./ Aí se você pegar um exemplo em termos de refeitório, a empreiteira é que fazia e tomava conta de tudo do bandeirão [...]. Aqui em Ilha Solteira nós chegamos a ter 200 pessoas envolvidas com o beneficiamento da comida [...] Os americanos... aí é que vem a resposta, a surpresa: eles não tinham nenhum. Quer dizer não diminuiu a mão-de-obra para a refeição, [...] *eles simplesmente não davam a refeição. Cada camarada tinha que ir com um sanduíche no bolso [...] e uma coca-cola [...]*. Quer dizer, não tinha nada! Então você vê a diferença grande, né? [...] *um negócio de nosso tempo mesmo, né? Subdesenvolvido*. Aí você vai pra construção da vila, nós chegamos a ter 3 mil homens na construção da vila. Um negócio grande mesmo [...] você tem que fazer as casas numa velocidade grande [...]. E aí, nessas obras lá [nos Estados Unidos] quantos camaradas tinham se envolvido com vila? A mesma resposta: nenhum! [...] O empregado, ele ia pra lá com o trailer dele, entendeu? As filhas dele iam estudar não sei onde e ele ia, ia ele e a esposa, o jeito! E nós, não adianta, [...] *tinha o problema também que nós tínhamos que usar nossa mão-de-obra*. Então é outra... então não adianta você fazer um estilo americano se você não é americano, isso são duas gerações para você chegar nisso, certo?/ [...] Aí em termos de canteiro de obra, diferença, né! Nós aqui, cimento, nós mesmo que produzimos [...] e nós tínhamos aqui um

depósito de cimento, silos de 12.000 t, que era pra valer, para a garantia de não faltar cimento. Então nessas obras [nos Estados Unidos] o estoque [...] era feito nos transportadores da estrada de ferro, só que [o estoque] era feito nos próprios vagões, quer dizer, comprava cimento e o camarada se obrigava a fornecer diariamente tanto! Então ficava uma fila de vagões... e facilitando o canteiro de obra. *O canteiro de obra era bem enxuto, bem simples./ Então você pode queimar etapas em termos da tecnologia, vai lá e aprende a fazer o parafuso igualzinho aquele [da tecnologia de ponta dos Estados Unidos]. E faz. Agora, o tempo de você fazer o parafuso e a quantidade de mão-de-obra para fazer... aí só com o tempo mesmo.*

Primeiramente, é de se notar que a tecnologia era a mesma e, portanto, nos Estados Unidos também se contava com as características do processo de trabalho na construção civil. A primeira diferença que Modesto destacou foi a proporção de trabalhadores empregados. O motivo, segundo ele, incluiria uma série de aspectos importantes na realidade do trabalho no Brasil, mas não seria suficiente para explicar tal diferença. Enfocou, então, a questão do “nível”, isto é, da qualificação do trabalhador que, em realidade, dizia respeito a uma questão da própria qualificação do trabalho, pois, como observou, não havia as séries de fiscais, chefes de turma etc. na obra dos EUA, onde ocorria o emprego de uma regulamentação do trabalho com prescrições e especificações maiores: o trabalhador americano “faz o serviço como está na especificação [...] ele vai lá e faz”. Trata-se então de interrogar as razões dessa diferença.

Vejamos ainda outra questão de que trata Modesto, a respeito das estruturas de apoio à obra: refeitórios, acampamento (vila) e estoques. Mais exatamente, o fato de nos Estados Unidos as empresas prescindirem dessas estruturas, enquanto no Brasil elas seriam consideradas como custos da empresa. Modesto supõe que o fundamento dessa diferença se deveria a um atraso histórico¹²⁰.

Se, no caso americano, a possibilidade de prescindir dos estoques era baseada no fato de lá já haver um mercado apto e infraestruturado (por

¹²⁰ Quando diz no trecho citado: "duas gerações para você chegar nisso" e "só com o tempo mesmo".

ferrovias) para a venda *just in time* das matérias-primas, permitindo um canteiro enxuto, isso seria completamente inviável no Brasil, dado que se tratava da própria construção de sua infraestrutura. Pode-se considerar, também, que, se uma Grande Obra nos Estados Unidos tivesse de arcar com 12 a 15 mil trabalhadores, ao preço da força de trabalho americana à época, talvez também tornasse a obra inviável do ponto de vista do lucro das empresas. Este foi o ponto que Modesto não tratou¹²¹: a diferença do valor do trabalho.

O que se quer apontar aqui é que o acampamento e o refeitório foram produzidos em Ilha Solteira porque "tínhamos que usar nossa mão-de-obra", dado o valor barato da força de trabalho. Ou seja, foi porque se empregava um enorme contingente de trabalhadores que parece ter sido necessária a construção da cidade-acampamento. E não o contrário: o fato de haver acampamento e refeitório teria tornado grande o contingente de trabalhadores¹²², como Modesto dá a entender. E isso também pode explicar a questão anterior: seria o grande contingente de trabalhadores previstos na obra, e a sua variedade, que justificava o emprego de uma forma de controle flexível, que não seria operada por lei regulamentar, mas mediante uma gestão do empreendimento em que vários fiscais, chefes de turma etc. seriam regulados e normalizados na obra.

Mesmo Modesto identifica o fundamento dessa diferença: "[...] você pode queimar etapas em termos da tecnologia [...]. Agora, o tempo de você fazer o parafuso e a quantidade de mão-de-obra para fazer... aí só com o tempo mesmo".

¹²¹ Esse seria uma das poucas dimensões do trabalho em Ilha Solteira que Modesto não enfoca. Ele trata do nível cultural, de formação técnica, de habilidade, de jornada de trabalho, de maior ou menor autonomia do trabalhador, de mercado, de estratégias de reprodução, mas não toca nas questões do valor do trabalho, do salário, do lucro.

¹²² Afinal, se se considerassem os 3.200 homens que trabalhariam na vila e no refeitório, e até se descontasse o fato de que os 3 mil homens empregados na vila eram também empregados no canteiro (CAMARGO CORRÊA, 1967: IV-4), ainda assim não se chegaria a uma diferença 10 vezes maior.

No Brasil, historicamente, foi possível "pular etapas", mesmo sem chegar ao ponto de a mão de obra ser suficientemente cara para se introduzirem novas tecnologias. Esse processo produziu historicamente um aumento da intensidade do trabalho, que implica extração de mais-valia relativa, devido à introdução de novas tecnologias, sem incremento dos salários, significando, assim, um rebaixamento da força de trabalho. Esse processo tornava extremamente vantajosa — isto é, barata e lucrativa —, para a empresa e financiadores da obra, a incorporação de um grande contingente de trabalhadores; ao contrário do encargo que representaria nos Estados Unidos¹²³.

Essa seria, portanto, a diferença fundamental. A precarização do trabalho que, no caso brasileiro, torna-se mais evidente ainda ao se considerar o fato de que os 12 mil trabalhadores a que Modesto se refere eram somente a quantidade de trabalhadores residentes na cidade-acampamento. Ter-se-ia aqui não 800 trabalhadores vivendo de *trailers* e sanduíches, mas 17.760! Muitos destes tiveram de se adaptar como puderam no entorno de Ilha Solteira, durante os anos em que estiveram trabalhando na obra.

Assim sendo, a instalação da cidade-acampamento se devia ao grande contingente mobilizado para aquela obra, porém, como vimos, sequer metade da população teria sido abrigada nesse núcleo urbano. No entanto, os documentos que justificam a necessidade de construção da cidade-acampamento enunciavam um discurso que apresenta um imperativo, devido ao fato de se tratar da construção de uma Grande Obra em região isolada, para onde seria deslocado um grande contingente de

¹²³ O rebaixamento salarial é estratégia comum no setor da construção civil e significa a manutenção de uma produção tida como "atrasada" e baseada sobretudo na mais-valia absoluta, contra a queda da taxa de lucro da economia. Como exemplo, Ferro (2006: 101) aponta ainda que, a partir de 1967, a mão de obra do setor passaria de 12% para 20%. Tem-se ainda que, a partir de 1967, no Brasil, o produto da construção civil cresceu 28% em relação ao seu ano anterior, o que para Singer teria sido o início do *boom* do "milagre brasileiro" (bastante influenciado pelo crédito do BNH), que logo depois teria envolvido a indústria automobilística e outros produtores de bens duráveis de consumo (1989: 112).

trabalhadores, sem apoio em qualquer centro urbano de porte nas proximidades.

É fácil de se imaginar a dificuldade para abrigar tal volume de mão-de-obra em uma região isolada, deveras afastada de qualquer núcleo urbano de maior importância [...] [com] a ausência de centros urbanos de porte [...] (AEIS, 1974: 5-6).

TABELA 2.1 — .PROCEDÊNCIA DA POPULAÇÃO EM RELAÇÃO AOS NÍVEIS SOCIAIS EM ILHA SOLTEIRA (AEIS, 1974: TABELAS)

Cidades	Nível 1 e 2		Nível 3 e 4		Nível 5 e 6		Total	
	Nº abs.	%	Nº abs.	%	Nº abs.	%	Nº abs.	%
Cidades da região raio de 100 Km								
Andradina	542	18,48	237	17,04	20	6,26	799	17,30
Castilho	187	6,38	25	1,80	1	0,34	213	4,61
Itapura	69	2,35	5	0,36	-	-	74	1,60
Pereira Barreto	321	10,95	88	6,35	15	5,07	424	9,18
Três Lagoas	413	14,09	259	18,62	27	9,12	699	15,13
Vila Piloto	483	16,44	353	25,37	49	16,55	884	19,14
Vila Servíria	90	3,07	6	0,43	-	-	96	2,08
Sub Total	2.104	71,76	973	69,95	112	37,84	3.189	69,04

Verifica-se, entretanto, nos próprios documentos, que, dos trabalhadores que passaram a residir no acampamento, 70% tiveram como procedência os centros urbanos da própria região de Urubupungá e, mais especificamente, de 100 km do entorno da obra¹²⁴ (ver Tabela 2.1). Para eles, obviamente, não caberia a justificativa da necessidade de uma estrutura urbana para a sua moradia, por ser "uma região isolada".

Pode-se destacar, assim, preliminarmente, duas motivações para a construção da cidade-acampamento, que não seriam excludentes: a necessidade de instalação de determinadas características urbanas, inexistentes nas cidades da região; e a característica de "isolamento", que

¹²⁴ Um relatório da CESP apresenta: "Quanto à origem dos habitantes de Ilha Solteira, cerca de 70% do contingente de mão de obra teve como procedência a própria região de Urubupungá, em um raio de 100 km a partir do local da obra" (CESP, 1988: 29). Outro documento (AEIS, 1974: tabela) demonstra ainda a porcentagem dos trabalhadores que teriam origem nas principais cidades da região, sendo de Pereira Barreto apenas 9%.

imporia a necessidade de instalação daquelas pessoas, em sua grande maioria trabalhadores de nível 5 e 6¹²⁵ (ver Tabela 2.1).

Assim, o núcleo urbano deveria conter uma determinada forma de organização social, formulada pelos coordenadores da obra e pelo escritório responsável pelo plano urbano que, conforme analisamos no primeiro capítulo, deveria corresponder às “características de uma cidade”, sem ser cidade. Tratava-se de “um tipo novo de fenômeno urbano” que, como vimos aqui, que deveria ser diferente das cidades da região.

Podemos reconhecer que essa forma de organização social deveria corresponder à norma de diferenciação do regime de emprego adotada em Ilha Solteira¹²⁶. Tem-se, assim, por exemplo, que não seriam todos os trabalhadores a terem o direito de habitar a cidade-acampamento. Afinal, o regime diferenciado de emprego, através do qual a empresa estabelecia uma diferenciação do valor de reprodução da força de trabalho, e assim ajustava a quantidade e qualidade da mão de obra em função das etapas e atividades da obra, era operado não por um mecanismo de lei ou de direito, mas por uma gestão flexível do trabalho, cuja racionalidade se pautava na norma dos níveis hierárquicos, com vistas à estabilidade do trabalho, normalização da produção e controle da produtividade da obra.

Faz-se necessário, portanto, examinarmos as características da organização social da cidade-acampamento de Ilha Solteira e o modo como essas são constituídas, para refletir sobre a finalidade dessa forma urbana. Isso porque o que parece estar se construindo como verdade é uma organização social e uma racionalidade governamental fundada não no

¹²⁵ Na tabela, a considerável quantidade desses trabalhadores provindos da Vila Piloto na Região é derivada do fato de esses trabalhadores já terem sido deslocados pelas empresas para Jupia e em seguida terem sido mantidos, sendo transferidos diretamente para a obra de Ilha Solteira.

¹²⁶ Conforme os próprios técnicos do escritório Planemak manifestam que o planejamento urbano procurou responder a organização social: “A organização espacial é uma resposta à organização social do núcleo e da região, e suas bases devem ser estabelecidas com segurança” (PLANEMAK, 1967: 47).

direito social e na regulamentação de lei universal, mas baseada na normalização do fracionamento social, devidamente banalizada e naturalizada.

3

GESTÃO DO TRABALHO, GESTÃO DA VIDA E A RAZÃO DE GOVERNO

A análise da razão de governo da cidade-acampamento procura ver tanto a racionalidade como a finalidade dessa forma de governo, isto é, como operaria e quais seus objetivos. Em última instância, busca-se compreender o próprio fim da forma cidade-acampamento.

Já não se tratava mais de um acampamento de trabalhadores ou uma vila operária como simples extensão do canteiro de obras, mas buscava-se a construção de “um tipo novo de fenômeno urbano”. Nesse processo, foram criados certos dispositivos de empresariamento do espaço urbano que operaram por mecanismos de flexibilidade e que significavam, objetivamente, uma forma de controle social mais ampla.

Neste capítulo examinamos isso, analisando, no item 3.1, a organização urbana de Ilha Solteira durante os tempos da obra da Usina Hidrelétrica, seus equipamentos coletivos e forma urbana, que pareciam se estruturar de modo fundamentalmente distinto das cidades da região e diverso dos modelos de acampamentos temporários de obras como Jupia. Analisam-se aqui um conjunto de entrevistas e de fotografias sobre o núcleo urbano e uma série documental referente aos Relatórios Anuais de Atividades produzidos pela Administração Especial de Ilha Solteira (AEIS) entre os anos de 1969 a 1974, questionando sobre a finalidade dessa forma urbana.

Mas as respostas a essa questão são desenvolvidas no curso do debate sobre o fim da cidade-acampamento, em exame no item 3.2, a partir da relação entre agentes, circuitos, discursos e estratégias que se manifestam no Seminário Interno promovido pela CESP, em 1971, a respeito das vantagens e desvantagens da permanência da cidade-acampamento de Ilha Solteira após o fim das obras.

Notamos que, ao invés da superação da condição de indeterminação de um núcleo urbano com características simultâneas de cidade e de acampamento, os encaminhamentos que se seguiram são ponderados em base do cálculo econômico, sinalizando a solução de permanência do

caráter flexível de uma gestão empresarial urbana, na medida em que o núcleo urbano era tornado cidade. Ou seja, o fim da forma cidade-acampamento expõe a sua finalidade de normalização do processo de empresariamento da cidade.

No item 3.1, observamos que a norma de fracionamento social empregada no âmbito do canteiro de obras se desloca para a organização da cidade-acampamento, uma vez que a gestão flexível do trabalho modulava a organização social em Ilha Solteira e se reproduzia no governo da cidade-acampamento, normalizando os dispositivos de empresariamento do espaço urbano. Esse processo se baseava na norma da gestão do trabalho que eram verificadas nas práticas do trabalho no canteiro, considerada eficaz e produtiva, o que justificava sua adoção como princípio de governo da cidade-acampamento. Observamos, no item 3.2 e no item 3.3, que, diante da verificação das vantagens de uma forma de governo empresarial na cidade-acampamento, essa modalidade seria cristalizada em uma cidade.

Tem-se, pois, que a racionalidade de governo de Ilha Solteira parece se balizar não em parâmetros do direito, prescritivos e regulamentares, mas na lógica empresarial que regula e modula a organização social para fins da própria empresa.

Essa perspectiva nos permite refletir teoricamente sobre um laboratório de dispositivos de empresariamento da cidade que parece experimentar formas de exceção adotadas em situações de Grandes Obras e específicas ao contexto e características da modernização da construção civil, mas com o fim de normalizar-se, adquirindo um estatuto de verdade. E, ainda, leva-nos a questionar historicamente essa experiência que, naquele momento das décadas de 1960 e 1970, institui dispositivos de uma racionalidade liberal que seriam forjados não em razão crítica a um planejamento autoritário do governo da ditadura dos militares, mas seriam

engendrados no seu seio, denunciando os vínculos entre liberalismo e autoritarismo.

3.1 DO MODELO À MODULAÇÃO

Se a especificidade da forma cidade-acampamento derivava de uma distinção entre as cidades da região e apresentava, ao mesmo tempo, intenção de “reparação” da administração empresarial adotada em Jupiá, como já apontamos, em relação ao planejamento urbano e às práticas do trabalho no canteiro de Ilha Solteira¹²⁷, torna-se necessário examinar como a organização urbana se desenvolveu durante os tempos de obra da usina hidrelétrica.

A pesquisa está ancorada em algumas séries documentais que nos permitiram investigar a organização social e os equipamentos coletivos na cidade-acampamento, durante a construção da usina de. São entrevistas, fotografias e séries de mapas que registraram a experiência urbana de Ilha Solteira. Uma análise conjunta desse material permite refletir sobre algumas questões da dinâmica da vida urbana nessa obra, especialmente com apoio em outra série documental formada pelos Relatórios de Atividades produzidos pela AEIS durante os anos de 1969 e 1974¹²⁸. Seleccionamos os documentos desde o primeiro Relatório, que tratava da fundação da cidade-acampamento, até os do ano em que se concluiu a construção da usina hidrelétrica de Ilha Solteira¹²⁹.

¹²⁷ Como vimos nos capítulos 1 e 2, respectivamente.

¹²⁸ Cada Relatório, que possui em média 200 páginas, objetiva registrar todas as ações da AEIS no exercício anual e contém seções correspondentes aos setores da Administração Especial de Ilha Solteira (Organização e Desenvolvimento, Administração Urbana, Comunicação, Estudos e Pesquisas) e às Secretarias (Educação e Cultura, Saúde, Serviço Social, Economia e Finanças, Obras e Serviços Públicos, Prevenção e Segurança, Administrativa).

¹²⁹ Inicialmente acreditávamos que a análise desses Relatórios Anuais de Atividades, produzidos pela AEIS, subsidiariam uma pesquisa qualitativa e comparada entre os anos de 1969 e 1974. De fato, algumas informações qualitativas foram significativas, mas estas não possuíam maiores correspondências para uma análise comparada no tempo. Por outro lado, a pesquisa desses Relatórios resultou em uma proveitosa análise de dados referentes à evolução da população de Ilha Solteira e que tratamos aqui com séries de gráficos que produzimos.

Esses Relatórios eram documentos internos às empresas envolvidas com a obra, sendo produzidos trimestralmente como “Boletim Informativo” e, depois, compilados em publicação anual¹³⁰. Possuíam o objetivo de levantar as atividades de cada área e setor da organização urbana para orientar a administração do núcleo urbano:

Veículo restrito aos órgãos da cúpula das empresas, CESP e C.C. Camargo Corrêa S.A, em São Paulo, às residências e outros órgãos de todas as empresas que operam na construção de Ilha Solteira e a todos os serviços da AEIS, o “Boletim Informativo” viu iniciado o seu ano de 1969 envolto, também, em um plano de reestruturação (AEIS, 1969: 41).

Essa série documental seria de circulação restrita ao corpo diretivo das empresas e da AEIS, enquanto o jornal “O Barrageiro”, também produzido pela AEIS, objetivava a “formação de opinião” do público em geral, pretendendo difundir-se especialmente entre os “peões” da obra.

[...] suavizamos, ainda mais, o vocabulário, tendo em vista a prioridade já acima descrita e a necessidade de se fazer com que o chamado 'peão', receba 'O Barrageiro' como um 'amigo mais chegado.' / Pudemos sentir no decorrer do ano, que como veículo de informação, 'O Barrageiro' cumpriu importante tarefa na vida de Urubupungá (AEIS, 1969: 41).

A análise de todo esse conjunto documental apontou algumas questões que pretendemos desenvolver, sendo que todas parecem assentar-se num aspecto fundamental: a especificidade da norma social adotada em Ilha Solteira, estratificada nos níveis de 1 a 6, e sendo ainda mais subdividida em outras categorias, como veremos. Há um fracionamento social que dá fundamento para a organização social de Ilha Solteira e que precisa ser analisada nas suas dimensões e implicações, especialmente com relação à produção do espaço da forma cidade-acampamento.

Retomando a conclusão da análise das práticas de trabalho tratadas no capítulo anterior, podemos observar que a racionalização do trabalho nesta Grande Obra se desenvolveu por uma gestão do trabalho baseada no

¹³⁰ Como nós não conseguimos os Relatórios de Atividades relativos aos anos de 1971 e 1974, trabalhamos com os Boletins Informativos trimestrais desses anos.

caráter flexível, para poder operar um controle dos vários sítios do canteiro, em que a interconexão e ritmo foram fundamentalmente determinados pelo trabalho de característica variável na etapa final da concretagem da obra. Ainda que nesse canteiro a industrialização e automação de segmentos do trabalho se desenvolvessem de forma inovadora para o padrão do setor da construção civil, a gestão flexível era o dispositivo central para o controle variável necessário à interconexão de tarefas de distintos estágios da divisão do trabalho que eram reunidas na mesma unidade produtiva (manufatura, artesanato, indústria, automação). Isso porque a gestão flexível da organização do canteiro operava uma estabilização do trabalho na obra com ajustamento da mão de obra, com base na norma dos níveis de 1 a 6 para a normalização do trabalho e a produtividade da obra.

Assim, a racionalização produtiva do trabalho não se empreendia por uma forma de regulamentação disciplinar prescritiva das práticas do trabalho, mas requeria uma regulação variável adotada pela gestão flexível, mediante a reconversão da população de trabalhadores entre níveis, funções, demissões, terceirizações, coordenando a rotatividade na obra, conforme os tempos e ritmos da construção. Concluimos que a gestão flexível se baseava na norma de diferenciação do emprego, o que significava também uma distinção da reprodução da força de trabalho, mediante o fracionamento social que regulava aqueles que possuíam ou não o direito de habitar a cidade-acampamento.

Figura 3.1 — Vista aérea da cidade-acampamento com Usina Hidrelétrica ao fundo (CAMARGO CORRÊA, 1967: slide).

Torna-se importante o exame de como a norma que fundamenta a gestão flexível no canteiro circula das práticas do trabalho para se tornar fundamento de governo na cidade-acampamento. Percebe-se o desenvolvimento, nesse caso, de uma correspondência entre a gestão do trabalho e a gestão da vida, que incita um questionamento a respeito da razão de governo da cidade-acampamento.

Isso porque a norma de diferenciação dos níveis sociais não se restringia ao âmbito do trabalho e ao corpo de trabalhadores, mas se estendia a seus familiares e à organização da vida urbana na cidade-acampamento.

Esta divisão em “níveis”, fenômeno universal, já que em qualquer parte do mundo existem diferenças entre as camadas sociais, mas que em Ilha Solteira assume uma forma quase que “institucionalizada”, é determinante da vida do indivíduo na cidade: dela decorre o tipo de casa, o tipo de local de lazer que pode ser frequentado, e se reflete na própria estrutura física da cidade (AEIS, 1970: 119).

Observa-se que o tema é tratado pela Administração da cidade-acampamento como “fenômeno universal”, que seria justificado em

função da natureza da organização urbana não permitir pontos de encontro entre os níveis sociais:

A dificuldade de integração vertical entre os diferentes níveis decorre menos de preconceitos ou da vontade explícita de se manter afastado, do que da falta de locais ou de motivações que possam servir de pontos de contato (AEIS, 1970: 119).

Esse discurso buscava naturalizar tal norma, ou sua suposta “universalidade”, evitando vinculá-la à racionalidade do planejamento urbano adotado em Ilha Solteira.

Procuremos analisar a forma de governo da cidade-acampamento, a partir da organização social de Ilha Solteira, para entender como a norma dos níveis circula do âmbito da produção e do trabalho para a sua reprodução na cidade-acampamento. Observemos, desta feita, a estrutura organizacional da AEIS:

ORGANOGRAMA DA ADMINISTRAÇÃO ESPECIAL DE ILHA SOLTEIRA

Figura 3.2 — Organograma da AEIS (AEIS, 1973: tabelas).

Veja-se aqui que a AEIS possuía um braço no escritório da CESP em São Paulo e outro nas diversas secretarias, setores e comissões em Ilha Solteira. E, ainda, que a administração central estava diretamente ligada à Secretaria de Obras e Serviços Públicos, responsável pela construção da Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira.

Coube-lhe a função de Administração da cidade no sentido de executar planos e programas de acordo com as diretrizes da Diretoria, visando incentivar a fixação da população urbana, a implantação de atividades capazes de ampliar o mercado de trabalho desvinculado da CESP e de criar condições de desenvolvimento urbano e aproveitamento máximo dos investimentos feitos (AEIS, 1969: 11).

Nota-se como no Relatório de Atividades de 1969, no início da fundação da cidade-acampamento¹³¹, havia uma evidente sinalização do empenho da empresa na fixação da população e no fomento do mercado “livre” no núcleo urbano e, inclusive, no papel da AEIS que visava à rentabilidade dos investimentos da empresa.

Em outro documento, de 1968, que autoriza a criação da Administração Especial de Ilha Solteira, constava uma redação parecida, relativa à finalidade e objetivos da AEIS:

Orientar a administração da cidade de Ilha Solteira [...] visando a fixação da população, a implantação das atividades que ampliar o mercado de trabalho desvinculado da CESP e que criarem condições de desenvolvimento de desenvolvimento urbano e de valorização de suas áreas (CESP, 1971: doc. 29, fl. 2).

Neste documento lia-se ainda a proibição de “alienação de qualquer título, de terrenos em área da cidade, facultada apenas a cessão remunerada de uso, locação ou arrendamento” (CESP, 1971: doc. 29, fl. 4).

Hélio Silva¹³², administrador de Ilha Solteira, concebia a atividade da AEIS da seguinte forma:

¹³¹ As primeiras famílias mudaram-se para Ilha Solteira em outubro de 1968.

¹³² Entrevista de 130' concedida à CESP em 10/11/1987.

Você não consegue dissociar a figura do administrador, que era um prefeito, da figura do Gerente da CESP. No meu tempo... Eu era o prefeito, entre aspas, tinha algumas funções [...] típicas de prefeito, e era também um gerente da CESP, gerente administrativo (SILVA, 1987).

Destaca-se, nesse caso, que a necessária correspondência da gestão nos âmbitos do trabalho e vida urbana para o desenvolvimento do empreendimento implicava um caráter objetivamente empresarial à administração da cidade-acampamento.

As características projetadas para a administração do núcleo urbano, examinadas no Relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968)¹³³, propunham a Administração Especial, apontavam para a necessidade de haver um “esquema administrativo amplo e flexível capaz de enfrentar situações diversas e de permitir adaptações rápidas diante de situações inesperadas” (1968: 17), fornecendo as “garantias para o controle de um grande acampamento de obras” (1968: 6).

Desse modo, justificava-se o caráter flexível da administração, uma vez que seria capaz de controlar uma população muito maior de trabalhadores, em relação ao que seria usual em Grandes Obras até então, e mesmo ao que havia sido feito em Jupiá. Além disso, tratava-se de uma população de composição mais variada, que foi categorizada, neste relatório, em duas parcelas distintas: a população de Jupiá, que iria para Ilha Solteira e estaria acostumada a uma forma simples de controle social; e uma população de origem em “cidade liberal comum”, que seria capaz de “contornar sistemas de controle mais elementares” (1968: 18), ou mesmo, “inibir em grande parte os sistemas de disciplina e controle social” (1968: 6).

Assim, os instrumentos de controle que foram propostos naquele Relatório — o condomínio horizontal e a Administração Especial do núcleo urbano —

¹³³ Como analisamos no capítulo 1, item 1.1.

teriam por mérito a qualidade de serem dispositivos de controle mais complexos e flexíveis.

No próprio documento “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano” também constava uma análise em que se destacava o enorme contingente de trabalhadores previsto, que representaria uma população muito variada:

Assim, os sistemas de organização da vida urbana deverão ser suficientemente flexíveis para atender a condições variáveis, nas diversas etapas previstas [...] para atender [...] o forte contingente de trabalhadores de diminuta instrução; os funcionários de nível de instrução elevado; as pessoas ligadas a vários serviços, sem vínculo mais direto com a CELUSA; as pessoas que, na segunda e terceira etapas, venham a habitar o acampamento, ligadas a outras atividades que não a CELUSA (PLANEMAK, 1967: 45).

O sentido dessa organização flexível pode ser observado na afirmação que segue:

Para os trabalhadores braçais, habituados a um padrão de vida extremamente modesto, os serviços de um acampamento aparecem como um “admirável mundo novo”. Mas, para os funcionários e profissionais, habituados a condições de vida melhores, um controle muito rigoroso pode criar um clima de constrangimento, com evidentes consequências negativas. Assim o núcleo maior exige serviços mais complexos, esses forçam o aumento da população dos estratos médios e mais elevados e a participação de outras entidades, tornando mais delicadas as tarefas de controle por parte da empresa, que deverá nesses casos, utilizar recursos mais flexíveis ou formas indiretas de controle (PLANEMAK, 1967, p. 34).

Observa-se como o caráter de flexibilidade ganharia positividade tanto na gestão do trabalho no canteiro, como na forma de governo da cidade-acampamento, em razão de significar uma forma de controle das condições variáveis na Grande Obra de Ilha Solteira. Em ambos os casos, a norma dos níveis hierárquicos subsidiaria essa forma de gestão flexível. Da análise dessa operação no âmbito da organização do trabalho no canteiro, passa-se para sua aplicação relativamente à organização da cidade-acampamento.

Nota-se, por exemplo, a organização social distribuída no espaço urbano da de forma rigidamente segmentada em níveis sociais e, além disso, o fato de a distribuição habitacional dos níveis sociais na estrutura urbana variar conforme os tempos da obra.

Figura 3.3 — Plano de distribuição habitacional de Ilha Solteira (PLANEMAK, 1967: elementos gráficos).

Uma pesquisa sobre essa distribuição habitacional, considerando os planos propostos e revistos ao longo da obra¹³⁴, permite concluir que não havia um único plano que correspondesse a uma distribuição habitacional adotada em definitivo no núcleo urbano. O plano urbano apresentado (Figura 3.3) foi apenas o primeiro que constou de um conjunto, objeto de uma série de revisões. De modo que uma análise comparativa entre os vários planos pode apenas destacar algumas constantes:

- Os níveis 5 e 6 estariam locados sempre nas zonas Sul e Oeste, próximas à via perimetral. Foram apresentados junto com outros níveis, que variavam entre o 1, 2, 3 ou 4. Estes, por sua vez, estariam em área próxima à avenida central (veja na foto aérea da Figura 3.4).
- Havia casas diferentes para cada nível social e, ainda, alguns tipos de casas para cada nível.
- Os alojamentos se destinariam aos solteiros níveis 1, 2, 3 e 4 e seriam implantados na primeira quadra lindeira ao centro urbano, próximos aos seguintes equipamentos coletivos: refeitório, hospital, rodoviária, administração, cadeia, templo e clubes (ver figuras abaixo).
- Os lotes habitacionais no entorno dos alojamentos, isto é, na área central, eram destinados aos níveis 1 e 2.
- O clube dos níveis 5 e 6 foi inicialmente projetado junto aos demais clubes, sendo realocado posteriormente entre as habitações de níveis 5 e 6 e junto ao hotel, onde habitariam os solteiros desse nível (ver figura abaixo).

¹³⁴ Esses vários planos urbanos foram agregados aos “Elementos Gráficos” do referido Relatório “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano” produzido pelo escritório Planemak. Estas propostas foram analisadas nas pranchas: “Sistema viário urbano/ denominações de avenidas, alamedas e passeios”; “Plano Urbano/ locação das edificações”; “Planejamento Urbano/ Zoneamento habitacional/ distr. tipos/ fases de ocupação”; “Plano Urbano/ locação das edificações/ ala norte”; “Plano Urbano/ locação das edificações/ ala sul”; “Plano Urbano/ locação geral” que compõem a parte de “Elementos Gráficos” (PLANEMAK, 1967).

Figura 3.4 –Primeira fotografia: Foto aérea da cidade-acampamento de Ilha Solteira (Fonte: CESP, 1968). Segunda fotografia: o alojamento para trabalhadores “Nível 1” e o caminhão que os levava até a obra. (CAMARGO CORRÊA, 1967: slide).

Figura 3.5 (inclusive página anterior) — Tipos de casas na cidade-acampamento (CESP, 1968)

Figura 3.6 — *Renque de casas* (CESP, 1968).

Conforme analisamos, não haveria um zoneamento definitivo ou uma área restrita para cada nível social, tal como acontecia com as coroas concêntricas em Jupiá¹³⁵.

Em Ilha Solteira as séries de quadras eram formadas por renques de casas do mesmo nível, propostas em composições que variavam conforme a etapa da obra e a evolução de trabalhadores que morariam na cidade-acampamento. De modo geral, haveria uma constância em deixar mais próximos os níveis 5 e 6 dos níveis 4 ou 3. Talvez fosse considerando esse aspecto que os autores mencionavam que “[...] houve a preocupação de não configurar o espaço urbano — através do tipo de tecido habitacional e traçado viário — de forma a exprimir rigidamente o conceito de ‘unidade de vizinhança’” (PLANEMAK, 1967: 82).

Havia também uma dada persistência em manter a separação dos níveis 5 e 6 em áreas mais periféricas, em relação aos demais níveis que estariam

¹³⁵ Como analisamos no capítulo 1, item 1.1.

próximos à área central. Nesse caso, podemos dizer que esse princípio seguia o mesmo critério de distribuição dos níveis sociais adotado em Jupiá, onde as habitações dos níveis 1 e 2 teriam sido alocadas na coroa mais próxima ao centro, e os níveis 5 e 6 nas coroas periféricas.

Contudo, uma análise comparativa entre o planejamento de Ilha Solteira e de Jupiá permite ver que os argumentos que fundamentariam tal proposta seriam muito distintos. Enquanto em Jupiá argumentava-se que, com essa forma, “[...] dá-se uma demonstração evidente de que o elemento de nível econômico inferior não é relegado à margem, não é considerado bom para se viver à distância (MANGE, 1963: 38)”, em Ilha Solteira os critérios seriam justificados por razões sócio urbanísticas:

[...] desenvolvimento dos estratos menos cultos, encurtamento dos percursos a pé por maior parte da população, possibilidade das necessárias condições de maior isolamento dos estratos superiores e, finalmente, o estabelecimento de condições favoráveis de distribuição do tráfego de veículos próprios, naturalmente conduzidos à perimetral (PLANEMAK, 1967: 93).

Não apenas o argumento se distinguia. Vimos, no capítulo 1, como os formuladores do plano urbano de Jupiá iriam declarar o objetivo de nele “materializar” as “diferenças funcionais e sociais no acampamento”, de forma a tornar evidentes as regras disciplinares de cada nível social, materializadas no zoneamento estruturado na forma de coroas concêntricas. Segundo analisamos, este modelo se justificava enquanto um acampamento temporário, que pressupunha o desmanche da sua ordem social e urbana com o fim das obras de construção da usina.

Não o recomendaríamos genericamente, pois são notórios os inconvenientes dos planos radio-concêntricos para cidades comuns [...]. Sua realidade é pois uma decorrência dos fatores e circunstâncias específicas que integram o planejamento em foco; o caráter unitário e limitado da população traduz-se no caráter ‘fechado’ e organizado do plano radio-concêntrico (MANGE, 1963: 42-43).

Ao contrário, o planejamento urbano de Ilha Solteira tinha como objetivo a construção de um núcleo que pudesse vir a se consolidar como cidade, para fins do aproveitamento do investimento realizado pela empresa,

ainda que essa fosse uma perspectiva indeterminada. Em função disso, ganhou positividade o caráter flexível adotado pela forma de controle do espaço urbano. De sorte que, a respeito da distribuição dos equipamentos coletivos em relação aos níveis sociais, os planejadores argumentam que “reflete-se [aí] a flexibilidade norteadora do plano” (1967: 90).

Figura 3.7 — Funções Urbanas de Ilha Solteira (AEIS, 1970)

Figura 3.8 — Equipamentos e áreas coletivas em Ilha Solteira (CESP, 1968 [?], fotografia).

Figura 3.9 — Equipamentos e áreas coletivas em Ilha Solteira (CESP, 1968 [?], fotografia).

Em Jupiá, os equipamentos coletivos se apresentavam rigidamente delimitados nos setores do círculo: um setor de recreação e esporte e outro setor de espaço verde (ver Figura 3.11), que configurariam dois parques com fatias relativamente grandes do acampamento: parque de lazer ativo (no Setor VII: recreação e esporte), um parque de lazer contemplativo (Setor I: espaço verde), além do “centro cívico” (ver Figura 3.10), que seria o centro comum a todos os trabalhadores. Nesse centro havia um equipamento coletivo de cada tipo que serviria a todos os moradores: um clube, um cinema, um mercado, além dos parques que seriam de acesso comum.

Figura 3.10 — Centro comunal de Jupiá (MANGE, 1963: 41 e 55).

Figura 3.11 — Plano Urbano do acampamento de Jupirá (MANGE, 1963: 43).

Para Ilha Solteira o programa elaborado previu a multiplicação de pequenos equipamentos de lazer distribuídos ao longo do núcleo urbano, em vielas entre as casas, nas proximidades da vizinhança e, portanto, correspondentes ao nível social da vizinhança imediata. Além desses, constavam outros equipamentos coletivos de maior porte, sempre replicados para que cada qual servisse exclusivamente a determinados “níveis sociais”:

- Três clubes: um para os níveis 1 e 2, outro para os 3 e 4, e outro para os 5 e 6¹³⁶;
- Quatro cinemas: sendo que dois deveriam ser construídos juntos até 1970, para que um fosse usado pelos níveis 5 e 6, e o outro para os outros níveis;

¹³⁶ Dois dos três clubes – o clube “Seis” destinado aos níveis 3 e 4 de 19.510 m², e a “Sociedade Recreativa” destinada aos 1 e 2 de 11.022 m² – foram implantados ambos próximos à área de alojamentos. O clube 5 e 6, chamado “Cais”, de 14.262 m², encontrava-se em área periférica, próxima à região de moradia dos 5 e 6.

- Quanto ao comércio e serviço, constava um levantamento da empreiteira Camargo Corrêa, sobre o que o núcleo deveria possuir: 2 restaurantes, 2 lojas de móveis e tapeçaria, 2 lojas de roupas para crianças, considerando que esses deveriam ser de padrões diferentes para o nível A e os níveis B/C. Já a loja de roupa feminina seria somente uma, de padrão A (CAMARGO CORRÊA, 1967: VI-7/10).

Assim, nota-se que, tendo em vista um acampamento maior em Ilha Solteira, a medida adotada para promover o lazer foi, por um lado, aumentar a quantidade de equipamentos em relação aos que haviam sido propostos em Jupiá e, por outro, restringir o seu acesso. Não houve, portanto, a preocupação de promover uma maior diversidade, que um acampamento mais complexo poderia sugerir. Poderíamos concluir que haveria uma forma de segregação urbana e de controle social do espaço mais complexa que o modelo adotado em Jupiá.

Se não é possível falar em um zoneamento estabelecido como regra em Ilha Solteira, nem por isso deixaria de haver uma lógica de conformação da distribuição dos níveis sociais e dos usos que cada nível poderia fazer dos equipamentos coletivos no núcleo urbano. Já observamos como foi desenvolvida em Ilha Solteira uma série de práticas e dispositivos para o controle social variável que se apresentava como uma nova forma de controle. Parece ser justamente isso que se manifesta também no planejamento físico e social desse núcleo.

A lógica de distribuição das habitações, segundo os níveis sociais na cidade-acampamento de Ilha Solteira, não seguia uma regra de zoneamento claramente definida, porque isso seria parte do arbítrio que cabia à empresa manipular. Um único documento era distribuído aos moradores a respeito das regras na cidade-acampamento, o “Regulamento do uso das casas de propriedade das Centrais Elétricas de São Paulo S/A — CESP” (CESP, s.d.). O único tópico a respeito do critério de distribuição das casas mencionava:

Art. 4º - Caberá à Administração proceder à distribuição dos usuários pelas residências, respeitadas as normas internas e as determinações superiores da CESP S/A (CESP, s.d.: 4).

Percebe-se que a CESP arbitraria essa distribuição, seguindo apenas as normas internas da empresa que, no entanto, não eram regulamentadas e publicadas em lei. A análise documental faz ver que não se tratava de um arbítrio exclusivamente da CESP, mas, especialmente com relação às questões de controle e segurança do núcleo urbano, as normas seriam regulamentadas pela empreiteira Camargo Corrêa. O documento oficial do relatório final “Usina de Ilha Solteira: planejamento executivo” (CAMARGO CORRÊA, 1967), elaborado pela empreiteira, na parte referente às suas atribuições com relação ao núcleo residencial, incluía: “Todas as atividades imprescindíveis ao atendimento imediato das necessidades básicas de residência e subsistência pessoal” (CAMARGO CORRÊA, 1967: vi-7/1-2), considerando as atividades básicas:

[...] administração de planos de habitação das casas e alojamentos, abrangendo itens como: critérios de distribuição de alojamentos, sistema de vistoria de prédios; programas de conservação de residências e alojamentos; execução de serviços de coleta e remoção de lixo residenciais; preparação e distribuição de refeições para o pessoal; execução do serviço de vigilância de seus prédios e equipamentos de Vila [residencial] bem como manutenção de ordem pública (CAMARGO CORRÊA, 1967: vi-7/1-2).

Constava ainda no Relatório Anual de Atividades, referente ao ano de 1969, que os serviços de segurança seriam realizados conjuntamente pela Camargo Corrêa e pela CESP:

A firma Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A. concorre com mais ou menos 40% das despesas com a manutenção da Secretaria de Prevenção e Segurança, quer com relação a veículos e materiais, quer com relação a funcionários (AEIS, 1969: 106).

Parece possível notar aqui que, diante de uma população muito maior do que aquela assentada em Jupiá — tratava-se do dobro da população em Ilha Solteira: 30.000 habitantes —, com um período de obra duas vezes maior — em Ilha Solteira seriam 10 anos — haveria interesse em que Ilha Solteira passasse de um acampamento a uma cidade. No entanto, isso

implicava a necessidade de técnicas de controle social com qualidades distintas, uma vez que um empreendimento maior implicava não apenas novos procedimentos, técnicas e equipamentos de maior escala, mas também qualitativamente diferentes.

A análise das práticas de trabalho e do processo produtivo no canteiro de Grande Obra, nesse momento de modernização da indústria da construção civil no Brasil, demonstrou que se tratava de uma unidade produtiva que combinava diferentes estágios da divisão do trabalho. A industrialização de procedimentos de trabalho na obra articulava-se ao emprego do trabalho variável em escala ainda maior, e isso se refletia num regime diferenciado do emprego, que era normalizado por uma gestão flexível capaz de controlar a variabilidade característica da construção civil e que se apresentava ainda mais determinante à lógica produtiva de uma Grande Obra.

A variabilidade seria um fator com que a administração do empreendimento teria de lidar de forma diferente daquela mais usual em acampamentos temporários como em Jupiá, o que significava que em Ilha Solteira seria necessário “um esquema administrativo amplo e complexo”, como visto no Capítulo 1.

Analisando os dados relativos às pesquisas realizadas pela AEIS e publicadas nos Relatórios de Atividades, referentes ao levantamento da população durante os tempos da obra, no período de 1969 (quando a cidade-acampamento é de fato ocupada) a 1975 (quando as obras da usina se encerram), podemos observar os seguintes gráficos que revelam a condição de variabilidade que marca a organização social do núcleo urbano:

GRÁFICO 3.1 — GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO TOTAL (1968-1974)
(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA SOBRE DADOS EM AEIS, 1969-1974)

GRÁFICO 3.2 — GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO EM FAMÍLIA (1968-1974)
(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA SOBRE DADOS EM AEIS, 1969-1974)

GRÁFICO 3.3 — GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DAS CASAS ALUGADAS (1968-1974)
(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA SOBRE DADOS EM AEIS, 1969-1974)

GRÁFICO 3.4 — GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO EMPREGADA (1968-1974)
(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA SOBRE DADOS EM AEIS, 1969-1974)

GRÁFICO 3.5 — GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO EM ALOJAMENTO (1968-1974)
(FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA SOBRE DADOS EM AEIS, 1969-1974)

Primeiramente, observando o conjunto dos gráficos, é notável a abrupta flutuação da população de Ilha Solteira em decorrência do fim dos trabalhos da concretagem da usina hidrelétrica¹³⁷, que empregava principalmente trabalhadores níveis 1 e 2, sem dúvida a parte significativa da população alojada - aquela que mais flutua e a que mais decai a partir de 1972¹³⁸.

Em segundo lugar, podemos notar como a grande escala da população de Ilha Solteira era estratificada não apenas em níveis sociais de 1 a 6, mas em outras categorias. Conforme descrição da AEIS:

¹³⁷ O fim dos trabalhos de concretagem da usina seria o fim da primeira fase e a que representava o maior contingente de trabalhadores empregados, conforme o item 2.2 do capítulo 2.

¹³⁸ Como discutiremos melhor no próximo item. Vale ressaltar que o Gráfico 3.3, das casas alugadas, pouco declina em razão de a “população das casas” variar conforme o andamento da obra, isto é, finda uma etapa da obra, ocorria uma variação de populações que migraria para outras obras das empresas e, portanto, que ocuparia as casas, inclusive haveria um deslocamento para as casas a “população alojada”.

Temos, desta forma, vários “tipos de população” em Ilha Solteira. A população considerada “família” é aquela composta dos trabalhadores casados que residem em casas com seus familiares. A população considerada como “alojamento” é aquela composta de elementos que residem em alojamentos coletivos. Como vimos, não se trata de empregados necessariamente solteiros, já que muitos são casados e trabalham a semana toda, saindo para visita aos familiares, que geralmente moram em cidades vizinhas, apenas nos fins de semana (AEIS, 1974: 25).

Agrega-se a essas categorias de população a outra parcela citada pelos autores do Relatório de Atividades que seria composta de “trabalhadores não vinculados diretamente com a empresa”: comerciantes, artífices, prestadores de serviços etc. Esses trabalhadores seriam atraídos pela empresa, na medida em que fossem fundamentais não apenas para o modo de vida na cidade-acampamento, mas para a perspectiva de fixação da população após a fase das obras da usina e, por fim, para as garantias de um retorno de investimentos da empresa.

O Relatório “Usina de Ilha Solteira: planejamento executivo” (CAMARGO CORRÊA, 1967), elaborado pela empreiteira, por exemplo, demonstra o problema que teria surgido em Jupia com uma população de comerciantes, chamados de “mascates”, que precisaria ser mais bem resolvido em Ilha Solteira dada a escala do empreendimento:

A inexistência em Vila Piloto [Jupia], de determinados serviços e comércio, tem permitido o grande afluxo de “mascates”, de ambos os sexos, vendendo as mais variadas mercadorias e oferecendo os serviços os mais diversos. / O controle desse pessoal pelo órgão da Empreiteira, responsável pela administração de Vila Piloto é, com não poderia deixar de ser — deficiente, dadas as facilidades de acesso a Vila Piloto, vindo de Três Lagoas. / Entretanto, as informações colhidas permitem estimar esse pessoal em cerca de 1000 pessoas por mês [em Ilha Solteira], [...] sendo de pressupor, que parte desse pessoal, cerca de 30%, tenderá a se fixar como parte integrante do equipamento comunal de Ilha Solteira (CAMARGO CORRÊA, 1967: VI-7/15).

Havia ainda uma população empregada pelas empresas que não era retida na cidade-acampamento. Observe-se a tabela a seguir (Tabela 3.1), que apresenta a população empregada total na obra, e não apenas aquela que vivia no núcleo urbano de acordo com o Gráfico 3.1.

TABELA 3.1 – POPULAÇÃO EMPREGADA POR EMPRESA
(CESP, 1971)

ANO	EMPRESAS					
	CESP	CCCC	TENENGE	REAGO	OUTRAS	TOTAL
1968	813	6946	-	-	438	8197
1969	3613	12129	-	-	1198	16940
1970	6414	17517	-	-	1877	25808
1971	1763	21250	2288	4021	1022	30344
1972	1265	18079	2414	4266	1552	27576
1973	1330	13812	3615	4212	1673	24642

Como já constatamos¹³⁹, havia um contingente de 58% (no pico da obra) da população empregada na construção que iria habitar as cidades do entorno. Conforme o comentário de Walmir Fernandes Modesto¹⁴⁰, que foi administrador da obra:

Você tem três tipos de indivíduos. O indivíduo família, que é aquele que está lá com a sua família, mora lá e tem casa; o escoteiro (nome que a gente deu): ele é solteiro ou casado, que mora no alojamento, [e] que no fim de semana volta para a sua localidade; e você tem um nível de mão-de-obra mais baixo, que você não dá nem casa nem alojamento. É uma mão-de-obra muito flutuante, a maior parte de servente, que mora nas periferias, quer dizer, nas cidades periféricas: Pereira [Barreto], Vestia, Jupia, Salto de Itapura, Castilho. Esse pessoal é da empreiteira (MODESTO, 1987).

Essa população foi muito pouco considerada nos documentos produzidos pelas empresas. Nos Relatórios de Atividades, por exemplo, aparecia apenas na seção do documento “Atividades da Secretaria de Prevenção e Segurança”:

¹³⁹ No item 2.3 do capítulo 2.

¹⁴⁰ Entrevista de 144’ concedida à CESP em 30/09/1987; grifo da autora.

O crescimento de pequenos núcleos satélites, como Vila Selvíria, Véstia, Nova Itapura, além da população suburbana que cresceu em Pereira Barreto, Andradina, Três Lagoas, Castilho, e outras cidades num raio de até 80 km, população esta ligada direta ou indiretamente às Obras de Urubupungá, motivou apreensões (AEIS, 1969: 65).

Podemos preliminarmente concluir que haveria uma condição de variabilidade na dinâmica da organização social do núcleo urbano, derivada da própria característica da diversidade das atividades da construção civil¹⁴¹, que implicava, dentre outras consequências, uma alta rotatividade da mão de obra. Uma das questões decorrentes disso, que aparecia sistematicamente relatada nos Relatórios de Atividades, era a dificuldade de as empresas reterem e formarem uma mão de obra. Isso justificaria, como já visto¹⁴², a recorrência à precarização do trabalho por meio de expedientes como a subcontratação, subempreitada, o trabalho polivalente, temporário etc., como práticas comuns na construção civil. Em Ilha Solteira esse problema, recorrente e estrutural, ganhava escala ainda maior, implicando a normalização do trabalho por meio desses expedientes de diferenciação do regime de emprego, que seriam manejados por uma gestão flexível do trabalho, e provocavam verdadeiros bolsões de emprego nas cidades do entorno.

Em 1969, o Relatório de Atividades da AEIS, na seção “Curso de Educação de Adultos” apresenta que:

As dificuldades encontradas no bom desenvolvimento dos programas, estão baseadas nos seguintes fatos: “turn-over” e instabilidade profissional: carência de experiências básicas: nível cultural e econômico baixo: número de horas de trabalho e troca de turnos e, em consequência o grande número de faltas (AEIS, 1969: 92).

Em 1970, o mesmo problema que se repetiria durante toda a obra, ainda era aprofundado:

¹⁴¹ Analisamos esse aspecto no capítulo 2.

¹⁴² Conforme analisamos no capítulo 2, especialmente no item 2.1.

Os trabalhos de ampliação do MOBASIL-Ilha Solteira, foram interceptados em parte, devido ao grande número de demissões de funcionários pelas firmas empreiteiras. Apesar disso, foram alfabetizados, num período médio de dois meses e meio, 366 alunos (AEIS, 1970: 102).

Agrega-se ainda um outro condicionante da variabilidade com que a administração do empreendimento teria de lidar: as revisões de prazos e etapas da obra¹⁴³. Um dos relatórios, produzido pela empreiteira, com o título “Replanejamento da construção” (CAMARGO CORRÊA, 1969), trataria da revisão populacional em etapas da obra.

Baseia o presente [relatório] em dados utilizados no estudo apresentado pelo engenheiro Cláudio Jacoponi, sobre a evolução prevista de crescimento da população do Núcleo Residencial. / Em primeiro lugar, foi feita uma distinção entre o pessoal ligado às obras da usina, futuros moradores do Núcleo e o pessoal empregado na própria construção [do núcleo urbano], em razão de ser este inteiramente equiparado a pessoal solteiro. [...] Já o pessoal ocupado na construção do Núcleo [...] os números do engenheiro Jacoponi se mostraram desatualizados face ao necessário aceleração do ritmo das construções, tendo sido usada neste trabalho uma estimativa fornecida pelo engenheiro Clovis Oliveira (CAMARGO CORRÊA, 1969: 1-2).

Verifica-se, como conclusão final, que deverá ocorrer um período de déficit, quanto às casas 2 e 1, que durará até fevereiro e maio de 1970, respectivamente. Haverá um período de deficiência de alojamentos para solteiros, devido à super-lotação temporária atribuída ao pessoal de construções do Núcleo, não obstante os artifícios acima sugeridos. O citado déficit deverá ser solucionado de alguma outra forma a ser decidida pela Diretoria da CESP (CAMARGO CORRÊA, 1969: 4-5).

O citado artifício que fora sugerido para lidar com esse déficit, e que mesmo assim seria insuficiente, foi enunciado como segue:

Sabe-se que é possível acomodar nos alojamentos, ainda que em precárias condições, mais 1.400 pessoas além do previsto (CAMARGO CORRÊA, 1969: 3).

Nesse caso, a empreiteira não indica qual seria a alternativa que a gestão da AEIS deveria adotar para solucionar o problema de acomodar todo o contingente populacional excedente, mas muito provavelmente esse

¹⁴³ Sobre isso analisamos anteriormente suas implicações no interior das práticas de trabalho na obra, no item 2.2, e agora interessa ver suas implicações na organização da cidade-acampamento.

excedente populacional, não anteriormente previsto, iria agregar-se à “população flutuante” mencionada por Modesto. De todo modo, interessa-nos observar que a variabilidade da organização social do núcleo urbano seria manipulada e regulada pelas normas internas das empresas.

Portanto, um regime diferenciado do emprego na obra, baseado numa norma de fracionamento social, passaria a ser reproduzido na organização sócio espacial da cidade-acampamento. Diante das condições de variabilidade presentes na organização social do núcleo urbano, pode-se pensar como as empresas transpuseram dispositivos de gestão flexível do trabalho, que se mostravam operativos, eficazes e produtivos na obra, para se tornarem atributos positivos na forma de governo empresarial da cidade-acampamento, constituindo “um esquema administrativo amplo e flexível”.

Nesse caso, as práticas de trabalho que as empresas desenvolvem no canteiro se tornariam fundamentos de uma forma de governo na cidade-acampamento, já que a gestão flexível do trabalho se verificava como produtiva e, portanto, adequada, ganhando um estatuto de verdade. Dessa forma, a norma de fracionamento social implementada no canteiro de obras é reproduzida na cidade-acampamento como normal, materializando o fracionamento social na estrutura física do núcleo urbano, a fim de normalizar a segregação social.

Podemos apontar alguns problemas que daqui decorrem e que se relacionam entre si. O primeiro é o de que a variabilidade social a que nos referimos não equivaleria a uma diversidade social, como se poderia pensar. Ao contrário, o espaço da segregação é um espaço da fragmentação que tem como base uma norma de fracionamento social, cujo princípio poderia variar a cada situação, conforme o arbítrio da empresa. Trata-se, portanto, de um espaço que negaria o espaço diferencial, na acepção de Henri Lefebvre:

Não é demais mencionar, para refutá-la, a confusão entre diferença, distinção, separação, segregação. A diferença é incompatível com a segregação, que a caricatura. Quem diz “diferença”, diz relações, portanto proximidade-relações percebidas e concebidas, portanto inserção numa ordem espaço-temporal dupla: próxima e distante. A separação e a segregação rompem a relação. Constituem por si sós, uma ordem totalitária, que tem por objetivo estratégico quebrar a totalidade concreta, espedçar o urbano (LEFEBVRE, 2002: 123-124).

Para o autor, o espaço diferencial é o que reúne as diferenças (2002: 199), o espaço da centralidade sempre possível, onde virtualmente qualquer coisa pode ocorrer (2002: 121). Esse espaço contém a utopia em si: “Assim, utopia, já presente, virtualmente esclarecedora, absorveria e multimorfosearia as topias” (2002: 122).

Por topias, o autor se refere especialmente à isotopia e à heterotopia¹⁴⁴, mas poderíamos pensar sobre as experiências tópicas em geral e, em particular, no caso de Ilha Solteira, pois daí, justamente, podemos reconhecer um segundo grau de problema: a experiência de Ilha Solteira parecer significar um laboratório de práticas de produção empresarial da cidade que parece obliterar qualquer perspectiva utópica. À medida que os atributos centrais da forma de governo da cidade-acampamento fundam-se nos dispositivos práticos de gestão flexível do trabalho, cujo significado seria operar mais eficazmente mecanismos de controle social, o “esquema administrativo amplo e flexível” não poderia conter, como uma virtualidade, qualquer utopia.

Ao contrário, estamos diante de um campo de experimentação de séries de práticas, em um laboratório tópico do empresariamento da cidade. O significado disso em outra experiência de Grande Obra, posterior a Ilha Solteira, permite observar um terceiro nível de problemas e, em seguida,

¹⁴⁴ Lefebvre estaria se referindo à ideia da isotopia como sendo partes comparáveis do espaço que se expressam e se lêem de modo que se possa aproximá-las; enquanto a heterotopia como o “outro lugar”, ao mesmo tempo excluído e imbricado (xx: 119-120). “A diferença ‘isotopia-heterotopia’ só pode ser concebida corretamente de uma maneira dinâmica. No espaço urbano, sempre acontece alguma coisa. As relações mudam, as diferenças e contrastes vão até o conflito, ou então se atenuam, são erodidas, ou corroídas” (2002: 120).

pensar sobre alguns dos fundamentos do conjunto das questões aqui enunciadas.

As autoras Rizek e Vicentini (1991), ao analisarem a especificidade da lógica empresarial nos acampamentos de Grandes Obras a partir do exemplo do acampamento de obra da Hidrelétrica de Tucuruí (implantado no fim da década de 1970), concluem que o que se configuraria aí seria, por um lado, que todo o espaço urbano do acampamento passa à “esfera privada” da empresa estatal que o administra por uma lógica empresarial e, por outro, que a arregimentação e organização do trabalho seriam transferidas por completo à “esfera pública”, uma vez que são controladas pelo poder da empresa que se expressa na sua forma “pública”. Assim, desapareceria por completo a esfera privada da vida (RIZEK e VINCENTINI, 1991: 221). A tese das autoras é a de que, dessa forma, os conflitos são manipulados, transformando-se em agentes do acultramento pela introdução da ideologia do trabalho. São manipulados uma vez que o “modelo ideal de ordem” é definido de modo arbitrário, a partir de um modelo de conduta genérico em que as regras se modificam a cada situação (RIZEK e VINCENTINI, 1991: 222).

Com efeito, os fundamentos do governo empresarial nessas experiências urbanas não se balizariam por um critério de lei de direito universal e, sim, na norma de fracionamento social que baseava a gestão flexível do trabalho no canteiro de obras e que, ao se verificar como uma gestão produtiva, seria reproduzida como normal no espaço urbano. Veja-se, por exemplo, a fala do administrador de Ilha Solteira Walmir Fernandes Modesto¹⁴⁵:

[...] o problema do nível ali [...] era um mal necessário, entendeu? [...] Mas é justamente isso aí, não tem jeito, você tem servente, você tem engenheiro... Pô, só que lá o engenheiro é importante, o cara chega sem nada lá, mas é importante, entende? É o cara [que] depois de amanhã vai ser importante. Então você dá aquela casa... O cara recém casado, pega

¹⁴⁵ Entrevista de 144' concedida à CESP em 30/09/1987; grifo nosso.

aquela casa de quatro quartos. Mas é assim mesmo [...] E... Dava bode! Mas dava menos do que se você embolasse tudo [sem a classificação por nível], tá certo? Se embolar tudo você ia quebrar! Porque aí a seleção entra pelo dinheiro... *Como lá era de graça, você tinha que ter uma regra* (MODESTO, 1987).

Percebe-se como a nova norma seria incorporada como verdade, tornando-se, inclusive, mais explícita na tentativa de Modesto esclarecer o assunto à entrevistadora. Modesto explicava o caso de haver na instituição pública de ensino local a possibilidade de contratação das esposas dos funcionários da obra que estavam desempregadas:

Modesto: É esposa de funcionário, entendeu? A maioria. O pessoal que estava lá tinha preferência, um método lógico entendeu?

Entrevistadora: Lógico, mas em São Paulo não acontece isso [acontece por concurso público].

Modesto: Não, mas a gente é que tava fazendo a regra, ué?!

Entrevistadora: Ah, bom...

Modesto: *A gente mandava! A gente mandava, viu!* (MODESTO, 1987).

Assim a norma dos níveis em Ilha Solteira significava um outro padrão de organização social, diferentemente das cidades da região. Hélio Pasta¹⁴⁶, arquiteto da CESP, em entrevista sobre a experiência de Ilha Solteira, entendia que:

Ilha Solteira foi pioneira para a região porque tem mais dinheiro e o estrato nobre da população tem mais acervo... e, pega ainda a tecnologia de administrar as coisas...é fácil de você manipular aquilo e fazer as coisas acontecerem (PASTA, 1989).

A questão que surge nesse caso seria como uma nova norma, de padrão distinto, teria sido implementada normalmente, com estatuto de verdade, pela empresa. De que maneira essa norma é tornada verdade?

Para refletir sobre isso, com base nas questões que se entrelaçam e que levantamos, parece ser necessário pensar se, no caso de Ilha Solteira,

¹⁴⁶ Entrevista de 144' concedida à CESP em 29/03/1989.

estaríamos diante de uma modulação da lógica empresarial que se internalizaria no corpo de trabalhadores da empresa¹⁴⁷.

Se retomarmos a análise sobre as práticas de trabalho no canteiro de obras, veremos que, no lugar de uma prescrição das práticas do trabalho e de outras formas de normalização da produção, a sua regulação se dava por uma lógica de poder e mando na gestão do trabalho na obra, que era reproduzida nos vários níveis de hierarquia da empresa, e que implicava um engajamento do trabalhador na norma de poder e controle da obra. Se é essa norma que circula do canteiro para a cidade-acampamento, fundamentando a própria gestão do empreendimento, parece que haveria, então, no lugar de um “modelo ideal de ordem”, uma modulação da organização social.

Assim sendo, a naturalização dessa lógica empresarial como critério de governo se daria pela sua incorporação como verdade pelos próprios trabalhadores pertencentes à empresa, legitimando a racionalidade de governo baseada no fracionamento social.

Poderíamos, então, inferir que as “formas indiretas de controle”, conforme estavam sendo formuladas no relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968), como meio de controle social por parte da empresa por “recursos mais flexíveis de controle”, significariam, na prática, a colaboração e o engajamento dos trabalhadores na estrutura de controle social da cidade-acampamento. Em “Vantagens da solução proposta”, deste relatório, constava que:

Sua direção [da empresa] garantirá a orientação adequada para os escalões intermediários, conseguindo desse modo a sua colaboração mais eficiente. As decisões precederão os acontecimentos e garantirão o seu controle (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 19).

¹⁴⁷ A ideia de “modulação” é formulada por Deleuze, com base na tese de Foucault, como veremos adiante.

Com o engajamento dos trabalhadores na estrutura de poder e mando, haveria então o “sistema de controle mais eficiente” derivado da hierarquia do trabalho do canteiro. E assim se naturalizaria a lógica empresarial, uma vez que seria reproduzida pelos vários escalões de trabalhadores na esfera da produção e reprodução da vida e do trabalho, normalizando, a um só tempo, o trabalho na obra e o fracionamento social na cidade-acampamento.

Vemos, portanto, que esta sociedade, modulada pela normalização do fracionamento social que acomoda a segregação social como norma, construiu a cidade-acampamento como extensão produtiva do canteiro de obras, orientada pela plausibilidade de se constituir “tipo novo de fenômeno urbano”. Pois já não seria mais apenas uma extensão do canteiro, como o simples acampamento de trabalhadores ou uma vila operária, pois não se tratava mais das condições de confinamento e disciplinarização, da alienação e exploração restritas a um espaço fabril. Não se trataria apenas de uma gestão do trabalho para a produção, mas de uma gestão do trabalho que passa a ser também gestão da vida, prática da forma de governo do espaço urbano. E aí estaria uma diferença fundamental dessa forma cidade-acampamento, seja em relação ao acampamento temporário, seja em relação a uma cidade, com todas as suas características.

Para se exemplificar o sentido da “modulação” da sociedade, Deleuze associa esse processo às sociedades do controle, em distinção às sociedades disciplinares. Não seria o caso de afirmar que haveria já constituída em Ilha Solteira uma sociedade do controle, mas o que estamos identificando parece refletir exatamente um processo de sua formação e um momento de inflexão.

Para Deleuze (2010) há uma diferença entre os moldes e moldagens que havia nos espaços confinados das “sociedades disciplinares” (a fábrica, a

prisão, o hospital, a escola etc.) para a “sociedade do controle”, onde os controles seriam uma modulação (2010: 225).

Os confinamentos são moldes, distintas moldagens, mas os controles são uma modulação, com uma moldagem autodeformante que mudasse continuamente, a cada instante, ou como uma peneira cujas malhas mudassem de um ponto a outro (2010: 225).

Deleuze provavelmente se baseia na ideia de sociedade empresarial de Foucault (2008), que seria a sociedade que interioriza a empresa e suas normas (2008: 199). Nesse caso, Foucault entende que se trataria não de um governo econômico, que intervém nos efeitos de destruidores do mercado sobre a sociedade, mas de um governo que intervém na própria sociedade (2008: 199), para tornar os objetivos de mercado possíveis (2008: 200) a partir de uma sociedade regulada com base no próprio mercado (2008: 201). Sob este ponto de vista, as práticas governamentais passariam a se balizar não mais em termos de direitos e de legitimidade, mas estariam fundadas na razão econômica (2008: 21).

Exemplificando, Foucault fornece a perspectiva, dentre outras, de dois paradigmas que expõem a passagem dos mecanismos de controle, isto é, dos dispositivos disciplinares e regulamentadores, na forma de moldes e confinamentos, para os dispositivos reguladores — que Deleuze denominaria como um processo de modulação. Foucault assinalaria os mecanismos, as tecnologias, as técnicas de poder, e então a governamentalidade que seria distinta em cada caso. Ou seja, haveria um conjunto distinto de instituições, procedimentos, análises, cálculos, táticas que permitiriam exercer a forma de poder diferentemente: nos paradigmas do acampamento romano, em fins do século XVI, e nas urbanizações das grandes cidades do século XVIII.

O acampamento romano fora retomado como instrumento de disciplina pela instituição militar, em fins do século XVI e início do século XVII, na Europa do Norte como projeto de disciplinarização do exército. Nesse caso, segundo Foucault, a cidade seria pensada previamente, e não desde

sua inserção no território, mas a começar do modelo arquitetônico: a figura geométrica, o quadrado, subdividindo a quadrícula (2009: 21-22). A trama da cidade seria larga, onde as pessoas deveriam morar, e estreita, onde devesse estar o comércio, lojas. Haveria, ainda, uma praça com uma feira e assim por diante (2009: 22). Isto é, existiriam zoneamentos, subdivisões, categorias de casas, lotes etc., representando rigidamente as diferenças de status social, diferença de fortuna.

Creio que, nesse esquema simples, encontramos exatamente o tratamento disciplinar das multiplicidades no espaço, isto é, [a] constituição de um espaço vazio e fechado, no interior do qual vão ser construídas multiplicidades artificiais organizadas de acordo com o tríplice princípio da hierarquização, da comunicação exata das relações de poder e dos efeitos funcionais específicos dessa distribuição, por exemplo, assegurar o comércio, assegurar a moradia, etc. [...] A disciplina é a ordem do edifício (edifício no sentido lato) (2009: 23).

Foucault então compara com o paradigma das grandes cidades de processos de urbanizações a partir do século XVIII, marcado por ser um espaço de um novo fenômeno urbano que são as “populações”, e que pressupõe a expansão comercial urbana. Isso implicaria a necessidade da transformação das cidades para se prever o seu crescimento, numa situação em que seria preciso derrubar as muralhas (2009: 23-4). Seria então necessária uma série de intervenções urbanas, que iria atuar não num espaço vazio, mas numa grande cidade de grandes populações e, portanto, tornar-se-ia indispensável operar uma regulação do espaço existente, apoiando-se em um certo número de dados materiais (2009: 25).

Trata-se simplesmente de maximizar os elementos positivos, de poder circular da melhor maneira possível, e de minimizar, ao contrário, o que é risco e inconveniente, como o roubo, as doenças, sabendo perfeitamente que nunca serão suprimidas. [...] Isso nunca pode ser anulado, logo vai se trabalhar com as probabilidades. Enfim [...] vai se trabalhar com o futuro, isto é, a cidade não vai ser concebida nem planejada em função de uma percepção esquemática que garantiria instantaneamente a perfeição da função, mas vai se abrir para um futuro não exatamente controlado nem controlável, não exatamente medido nem mensurável, e o bom planejamento da cidade vai ser precisamente: levar em conta o que pode acontecer (2009: 26).

Foucault se refere, portanto, a formas de controle, técnicas, mecanismos que passariam a operar, regulando e criando um “ambiente” em função de acontecimentos e séries de acontecimentos possíveis que “remete[m] ao temporal e ao aleatório, um temporal e um aleatório que vai se inscrever num espaço dado” (2009: 27).

Notavelmente, na grande cidade, podemos observar como os dispositivos de controle teriam de lidar com a escala da população e suas situações aleatórias, variáveis, como a perspectiva de desenvolvimento comercial e expansão urbana. É necessário antes gerir e regular os processos, por técnicas, mecanismos, procedimentos não com base em lei e estamentos, mas na forma de controles que talvez possa ser lido como controles flexíveis, conforme ocorreu em Ilha Solteira.

Não se trata de considerar que a cidade-acampamento de Ilha Solteira pudesse significar os processos observados por Foucault sobre o paradigma das grandes cidades. Mas se, evidentemente, podemos reconhecer que o acampamento fechado e temporário de Jupia era o campo de técnicas e dispositivos disciplinares em uma forma plenamente acabada, sabendo que o planejamento de Ilha Solteira pretendeu, por um lado, superar os problemas de Jupia e, por outro, repará-los, talvez possamos apontar que o que estaríamos observando em Ilha Solteira pudesse se conformar como a experimentação de dispositivos e formas, na passagem de um processo de controles disciplinares pela regulamentação para a regulação como um atributo positivo, se quisermos manter os termos de Foucault¹⁴⁸.

¹⁴⁸ Em outro livro (1999) Foucault acrescenta à essas reflexões um outro paradigma, o exemplo da cidade operária, onde os mecanismos disciplinares de poder e os mecanismos regulamentadores de poder, são articulados: “Vê-se muito bem como ela [a cidade operária] articula, de certo modo perpendicularmente, mecanismos disciplinares de controle sobre o corpo, sobre os corpos, por sua quadrícula, pelo recorte mesmo da cidade, pela localização das famílias [...] E depois você tem uma série de mecanismos que são, ao contrário, mecanismos regulamentadores, que incidem sobre a população enquanto tal e permitem, que induzem comportamentos de poupança, por exemplo, que

Para o autor, precisamente, os dispositivos disciplinares significariam uma normatização prescritiva, que trataria de decompor os indivíduos, os lugares, os tempos, os gestos, os atos, as operações em elementos que fossem suficientes para percebê-los e modificá-los, em função de objetivos determinados e com procedimentos de adestramento progressivo e controle permanente. (2009: 74-75).

[...] consistem em primeiro colocar um modelo, um modelo ótimo, que é construído em função de certo resultado e a operação da normalização disciplinar consiste em tornar as pessoas, os gestos, os atos, conforme a esse modelo (2009: 75).

Diferentemente, os dispositivos de regulação operariam, segundo Foucault, não por uma lei que prescreve e que estabelece, mas por um conjunto de intervenções possíveis, que não devem ter a forma de uma intervenção regulamentar, mas operar no sentido de regular e gerir (2009: 474)¹⁴⁹.

Assim, seriam técnicas de caráter preventivo, para uma regulação com base em cálculos de probabilidades (2009: 77), uma vez que se trata do controle de uma população em maior escala e mais variável (2009: 96), pois a “população é sempre dependente de variáveis complexas e modificáveis” (2009: 96-97), que dependem de acidentes, acasos, condutas individuais, causas conjunturais, mas nas quais se pode observar que há uma constância e que podem ser regulares (2009: 97) e, portanto, passíveis de serem reguladas¹⁵⁰.

E trata-se sobretudo de estabelecer mecanismos reguladores que, nessa população global com seu campo aleatório, vão poder fixar um equilíbrio,

são vinculados ao habitat, à localização do habitat e, eventualmente, à sua compra” (1999: 300).

¹⁴⁹ Segundo Foucault, nesse caso, “Vai ser preciso manipular, vai ser preciso suscitar, vai ser preciso facilitar, vai ser preciso deixar fazer, vai ser preciso, em outras palavras, gerir e não mais regulamentar” (2009: 474).

¹⁵⁰ Foucault cita como exemplo o fenômeno das epidemias nas grandes cidades e os mecanismos de controle por meio da vacinação, que lida com um cálculo de uma porcentagem da população e de tempos periódicos.

manter uma média, estabelecer uma espécie de homeóstase, assegurar compensações; em suma, de instalar mecanismos de previdência em torno desse aleatório que é inerente a uma população de seres vivos (1999: 293-294).

Foucault ressaltaria ainda um elemento fundamental, que vai circular entre os dispositivos disciplinares e os dispositivos reguladores, que seria a norma: “A norma é o que pode tanto se aplicar a um corpo que se quer disciplinar quanto a uma população que se quer regular (sic)¹⁵¹” (1999: 302). Assim, para Foucault, a sociedade da normalização “é uma sociedade em que se cruzam, conforme uma articulação ortogonal, a norma da disciplina e a norma da *regulação* (sic)” (1999: 302).

O que Foucault (1979) entende por norma é, ao contrário da lei, uma dimensão que opera por mecanismos contínuos, reguladores e corretivos “Um poder dessa natureza tem que qualificar, medir, avaliar, hierarquizar, mais do que se manifestar em seu fausto mortífero” (1979: 135).

No caso da norma dos níveis hierárquicos em Ilha Solteira, vimos que teria origem na organização produtiva do canteiro de Grande Obra e passaria a ser reproduzida na organização da cidade-acampamento, normalizando, por exemplo, o fracionamento e a segregação do espaço urbano, na medida em que substituiria qualquer fundamento de lei, de direito à cidade, com base em princípios dos direitos universais.

Essa transposição da norma da esfera do canteiro para a da cidade-acampamento parece ter se deslocado conforme a própria modulação daquela organização social, tornando as séries de práticas de trabalho no canteiro fundamento da forma de governo da cidade-acampamento. Ao mesmo tempo em que a gestão flexível do trabalho na obra se verificava como produtiva para lidar com a variabilidade presente no processo

¹⁵¹ A tradução deste livro de Foucault (2005) adotou o termo regulamentação no lugar de regulação, o que provoca alguma confusão na análise do conjunto da obra do autor. O mais adequado, nesse caso, é usar regulação, por isso o alteramos, ao conferir com o áudio da aula de Foucault disponível em: <http://www.lib.berkeley.edu/MRC/foucault/ds.html>. Acessado em: 29/04/2012.

produtivo da construção civil, isso parecia dar estatuto de verdade aos dispositivos flexíveis no âmbito do governo da cidade-acampamento.

Todavia, permanece a questão de identificar qual a racionalidade de governo em causa em Ilha Solteira e qual a finalidade da forma cidade-acampamento nesse processo. Pois a lógica que parece normalizar-se é, segundo Foucault, “de fazer do mercado[...], da empresa, o que poderíamos chamar de poder enformador da sociedade” (2008: 203). Resta saber como essa lógica, precisamente uma lógica empresarial, seria testada como normal na produção do espaço urbano.

Procuramos analisar essas questões examinando os traços e as linhas de força no conjunto de agentes, circuitos, discursos e estratégias, entre as relações de saber e relações de poder, que desenharam a forma cidade-acampamento em Ilha Solteira.

3.2 AGENTES, CIRCUITOS, DISCURSOS E ESTRATÉGIAS

Procurando perscrutar a finalidade da forma cidade-acampamento, analisaremos uma série documental reunida pela CESP, referente a um debate interno da empresa com relação à possibilidade de destituição dessa forma urbana, diante da previsão do fim das obras da usina. Acreditamos ter sido neste momento, quando surgiu um debate na empresa a respeito do fim da forma cidade-acampamento, que a sua finalidade melhor se apresenta. No seu exame, percebem-se, com maior nitidez, os discursos, as justificativas, os agentes e suas estratégias de poder nas práticas sociais que desenhavam as linhas de forças atuantes na produção do espaço de Ilha Solteira.

A pesquisa examinou todo o material produzido sobre esse debate, composto por 42 documentos elaborados por várias entidades, setores e consultores vinculados ou associados à CESP que desenvolveram, a pedido da empresa, uma avaliação sobre o destino a ser dado à cidade-acampamento após o fim das obras da usina. Uma parte deste material — 16 documentos — foi elaborada no primeiro semestre de 1971, com vistas a subsidiar um Seminário organizado pela CESP sobre o tema, que ocorreu durante o segundo semestre do ano de 1971, Intitulado “Seminário sobre o núcleo urbano de Ilha Solteira”; o conteúdo exposto pelos participantes, o debate produzido a seu respeito e as resoluções sobre o encaminhamento à questão do fim da cidade-acampamento somavam os demais 26 documentos examinados.

A motivação central do Seminário, e da produção desse material que o subsidiou, dava-se em função da perspectiva de a população trabalhadora da obra de Ilha Solteira começar a declinar a partir de fevereiro de 1972, com o fim da etapa de concretagem da usina, que representava o “pico de trabalhadores” empregados na obra (como vimos no capítulo 2). Diante

disso, o Seminário iria tratar de uma série de novas questões que surgiriam em torno das perspectivas de permanência ou destituição da forma urbana da cidade-acampamento de Ilha Solteira e de seu regime administrativo.

Nota-se que, no conjunto dos documentos, estava em questão para a empresa, em primeira instância, o destino do seu patrimônio em relação aos investimentos já realizados no espaço urbano de Ilha Solteira. Tratava-se, além disso, das possibilidades de explorar a rentabilidade desse patrimônio, face aos limites, possibilidades e atribuições de uma empresa de capital misto, com razão social orientada ao setor de geração de energia elétrica, atuar no desenvolvimento urbano da cidade. Vê-se, conseqüentemente, a emergência de uma teia de questões de ordem jurídico-administrativa, econômica, social e urbanística, que serão formuladas no debate durante o Seminário, com o objetivo de orientar as decisões do corpo diretivo da empresa.

Na análise das relações, interesses e ações em torno dessas questões, manifestava-se a finalidade da cidade-acampamento. A decisão a ser tomada pela empresa, nesse momento crítico de perspectiva do fim das obras da usina, segundo consta na Introdução do Seminário, teria o intuito de “Propor medidas concretas para a adoção de uma Política Definitiva da empresa para Ilha Solteira” (CESP, 1971: fl.1, item c). Isso, a princípio, parecia demonstrar o interesse em superar a indeterminação que marcava a forma cidade-acampamento, tal como vimos no capítulo 1, com características simultâneas de cidade e acampamento. Na Introdução ao Seminário, esse caráter foi posto em questão para ser objeto de debate.

Desde o início (1965/66), o Núcleo Urbano de Ilha Solteira foi concebido simultaneamente como acampamento e como cidade definitiva. É o que se pode depreender da leitura dos documentos elaborados pelos órgãos que participaram do processo de decisão, que culminou com a criação, pela CESP, da AEIS-Administração Especial de Ilha Solteira, e com a instituição do Regime de Administração Especial para o Núcleo Populacional de Ilha Solteira, através do Decreto no. 51.352, de 3/2/69, do Governo Estadual (CESP, 1971: 1ª parte, fl. 1).

Como analisamos no Relatório “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano”, elaborado pelo escritório Planemak, em 1967, tratado no capítulo 1, concluiu-se, na ocasião, pela adoção da forma cidade-acampamento e por um estatuto de condomínio horizontal, firmado em contrato com a Prefeitura de Pereira Barreto, município onde se implantara. O contrato delegava todas as atribuições administrativas à empresa CESP, enquanto majoritária das cotas da Sociedade Incorporadora do condomínio¹⁵².

O Decreto-Lei de 1969, que então institui o Regime de Administração Especial em Ilha Solteira, garante à CESP a incumbência de implantar e administrar o núcleo urbano mediante a AEIS. Dos objetivos da AEIS, constava a “fixação da população, a implantação das atividades que ampliar o mercado de trabalho desvinculado da CESP e que criarem condições de desenvolvimento urbano e de valorização de suas áreas” (CESP, 1971: doc. 29, fl. 2).

Desde a fundação da AEIS, estava colocado o interesse pelo desenvolvimento da cidade e valorização do espaço urbano de Ilha Solteira, questões que ganhariam relevo em 1971, quando do debate sobre o fim da cidade-acampamento. Observamos ainda no capítulo 1 que o destino do núcleo urbano, segundo o regime jurídico-administrativo em Ilha Solteira, era de plena competência da empresa.

O Seminário que se desenvolveu em 1971 tratou, justamente, da avaliação da empresa sobre o destino de Ilha Solteira, o que significou para ela, em primeira instância: interrogações sobre se a empresa deveria continuar a investir e manter o núcleo urbano ou como se destituir da sua administração e alienar seu patrimônio. Os termos desse debate apresentavam-se sobre cálculos das vantagens e desvantagens das

¹⁵² A área que fora adquirida pela CESP, incluindo a área da usina, do canteiro de obras e do núcleo urbano, somava 933 alqueires. Havia sido desapropriada (por decreto estadual nº 43607 de 27 de julho de 1964) pela CELUSA, empresa estatal, que repassa a área à CESP, uma empresa de capital misto, à medida que esta se torna sucessora dos direitos e obrigações da CELUSA (CESP, 1971: doc. 3).

alternativas em foco. E os inúmeros agentes e entidades que participariam objetivavam fundamentar a avaliação científica e política das opções em tela. O momento dessa decisão se voltava para a perspectiva do início do declínio populacional em Ilha Solteira, o que representava novos problemas:

Aproxima-se da data em que começará a declinar a utilização da mão de obra, com o início de outra fase, que se caracterizará pela existência de casas vazias e equipamentos subutilizados. Surge, portanto, o problema do destino a ser dado ao patrimônio da empresa em Ilha Solteira (CESP, 1971: fl.2).

Naquele momento, o problema do destino do patrimônio da empresa seria resultado da indefinição da política da CESP sobre o núcleo urbano. Tal indefinição, no entanto, significava uma estratégia da empresa, marcada pelo caráter de flexibilidade (adotado no âmbito físico e jurídico-administrativo do núcleo urbano) que, agora, parecia assinalar novos problemas, objeto de debate no Seminário, e levariam à reflexão sobre a própria flexibilidade da forma da cidade-acampamento.

A maior expressão dos problemas apresentados se ancorava na crescente desocupação das casas e subutilização dos serviços e bens coletivos, em função da brutal evasão da cidade-acampamento que ocorreria a partir daquele ano de 1971.

A evasão prevista se daria em função de que o trabalho de operação na Hidrelétrica se desenvolvia basicamente por automação, requerendo apenas um corpo de 200 trabalhadores em postos de trabalho da empresa, os quais deveriam habitar definitivamente em Ilha Solteira (CESP, 1971: doc. 2, fl. 1). Os demais trabalhadores da obra deveriam ser demitidos ou transferidos para outras obras.

Os problemas expostos foram discutidos com base na tabela apresentada no Seminário, que demonstra a quantidade de casas a serem liberadas a partir de 1972.

TABELA 3.2 — CRONOGRAMA DE LIBERAÇÃO DE CASAS
(CESP, 1971: FL. 4)

Período	Casas Liberadas (acum.)
2º sem 1972	485
1º sem 1973	1.170
2º sem 1973	1.495
1º sem 1974	2.124
2º sem 1974	2.520
1975	3.083
1976	3.585
1977	3.913
1978	4.294

Os problemas ficam ainda mais evidentes quando comparadas aos números dos gráficos apresentados no item 3.1, que se referem à evolução demográfica dos trabalhadores com direito a casa e alojamento no acampamento, em relação àqueles que não tinham direito a residir em Ilha Solteira. Estes, como se viu, representavam 55% do total de trabalhadores no “pico da obra”.

GRÁFICO 3.1 – GRÁFICO DE MÃO DE OBRA EMPREGADA E RESIDENTES (A PARTIR DE DADOS EM AEIS, 1974: TABELAS)

Nota-se, com isso, que o problema para a CESP seria o de como ocupar seu patrimônio, que se tornaria ocioso e subutilizado, frente ao contexto de uma demanda de trabalhadores, especialmente nível 1, que não tinham o direito de morar no acampamento e habitavam o entorno da obra, nas cidades da região. A opção de ocupar o patrimônio com os trabalhadores nível 1 foi logo descartada na própria Introdução do Seminário, intitulada “Apresentação do problema de Ilha Solteira”.

Essa política tem como restrição o fato de que os funcionários de nível 1 nunca receberam casas durante a fase de construção. Caso se decida adotá-la, devem ser avaliados os seguintes problemas: a falta de preparo [deles] para o uso das casas, o pequeno período de utilização das mesmas [conseguir desocupa-las com o fim da obra], o critério de escolha dos funcionários de nível 1 a serem alojados nas casas liberadas (CESP, 1971: introdução, fl. 5).

A norma dos níveis hierárquicos da obra, até então, não fornecia critério para julgar qual trabalhador nível 1 poderia ser selecionado para ser alojado na cidade-acampamento, o que justificava, para a empresa, eliminar essa

opção. Essa justificativa contrariava, por sua vez, um dos principais argumentos utilizados na Ordem de Serviço de contratação do escritório Planemak para o projeto de um acampamento com características de cidade: a produção de habitação em caráter definitivo, em blocos de concreto, financiada pelo Banco Nacional da Habitação (BNH), em face do déficit habitacional no país (CELUSA, 1966 apud CESP, 1971, doc. 30, fl. 7-8).

Em “Um Estudo da Integração da População na Nova Cidade”, consta que:

Podemos verificar que a aspiração a ficar é inversamente proporcional ao nível sócio-profissional. São os indivíduos de nível sócio-econômico mais baixo que tem intenção de permanecer mais tempo. (AEIS, 1969: 28).

Nota-se, até aqui, que o problema da evasão da população implicava a questão do aproveitamento do patrimônio da empresa e este, por sua vez, derivava do problema da real fixação da população e desenvolvimento da cidade e, ainda, de qual população queriam fixar na cidade. Vários problemas se entrelaçam nesse momento. Vejam-se os títulos dos temas tratados em “A colocação do problema” no Seminário:

- Patrimônio;
 - O cronograma de utilização da mão-de-obra;
 - Custo da casa vazia;
 - Arranjo físico;
 - Receptividade da idéia;
 - Gastos futuros;
 - Objetivo da estrutura da empresa;
 - Auto-sustentação do núcleo;
 - Autonomia administrativa;
 - Custo e receita operacional;
 - Alternativas de Política da empresa
- (CESP, 1971: 2ª parte, fl. 2-10).

Em resumo, tratava-se da questão sobre qual população habitaria o núcleo urbano, o que implicava as dimensões de segurança e disciplina urbana, que se refletia na valorização do patrimônio da empresa e na perspectiva de rentabilidade imobiliária, bem como da imagem da empresa em relação a seus acionistas e consumidores. Esses desdobramentos, porém, dependiam da real fixação da população que se desejava instalar e requeriam, por parte da empresa, uma decidida política para investir no

sentido da rentabilidade imobiliária, além de uma definição das atribuições da empresa com relação à sua razão social. Isso implicará o debate sobre a indefinição da forma física e jurídico-administrativa da cidade-acampamento, para a empresa garantir e controlar esse processo.

Essas questões foram debatidas ao longo do Seminário em função das seguintes alternativas que foram apresentadas logo na sua Introdução com relação a “Colocação do Problema” (CESP, 1971: 1ª parte, fl.9-10):

- Primeira alternativa: “considerar reversível a idéia de Ilha Solteira como cidade definitiva” prevendo a “destruição do acampamento” (CESP, 1971: 1ª parte, fl. 9). Sobre o que desenvolvem:

Implica na possibilidade de se abandonar um equipamento urbano valioso, em favor do não agravamento do problema e da não geração de custos adicionais para a Cesp. Implica, também, na possibilidade de que a empresa e o Governo venham a sofrer sérias críticas, pois já é grande o envolvimento com a idéia (CESP, 1971: 1ª parte, fl. 9).

- Por outro lado, a segunda alternativa seria tornar Ilha Solteira uma cidade autônoma, desvinculada da CESP, conforme o argumento:

Pretender que a idéia de Ilha Solteira [como cidade autônoma] evolua mais ainda, o que poderá tornar os problemas existentes ainda de maiores dimensões. Poderá trazer como consequência a necessidade de outros gastos adicionais e a formulação de um esquema mais agressivo para a obtenção de uma participação mais efetiva do Poder Público. Se a Cesp decidir continuar despendendo mais recursos em função da idéia de manutenção e fixação da cidade, na hipótese de que o Poder Público não assuma a responsabilidade de fixação e manutenção do Núcleo, poderá também sofrer sérias críticas por parte de seus acionistas (CESP, 1971: 1ª parte, fl. 9-10).

- A terceira alternativa, que foi a implementada, seria a combinação temporária das duas anteriores, como descrevem: “Implica na continuidade da política atualmente adotada, combinando-a com uma política interna que leve em conta a eventual necessidade de uma mudança de orientação” (CESP, 1971: 1ª parte, fl. 10).

Note-se, primeiramente, que a centralidade das questões de ordem financeira parecem balizar os argumentos das alternativas enunciadas. O

que vamos analisar, a seguir, é que o Seminário fornecerá os argumentos e justificativas para a adoção de uma ou outra alternativa com relação à definição da constituição da cidade de Ilha Solteira, enquanto, no entanto, decidem por manter as vantagens da indeterminação dessa situação, conservando o caráter da flexibilidade da forma cidade-acampamento como normal e como normalidade¹⁵³.

Conforme constava no Memorando Interno no. 360/71, o Seminário fora proposto pela Diretoria Econômico-Financeira, mais especificamente pelo chefe do Departamento de Economia da CESP, que convocou as demais diretorias da empresa (CESP, 1971: doc. 25). Os problemas de ordem financeira eram, por certo, motivadores centrais das questões propostas no Seminário.

Veja-se, por exemplo, o parecer do arquiteto Wit-Olaf Prochnik, contratado como consultor para avaliar o caso de Ilha Solteira e subsidiar as alternativas a serem analisadas no Seminário. O autor, em seu “Relatório de visita à Ilha Solteira”, entende que o problema central a ser definido se referia ao aproveitamento do patrimônio imobiliário da CESP instalado no local:

As Centrais Elétricas de São Paulo S/A defrontam-se com o problema da utilização e/ou não depreciação de um substancial patrimônio imobiliário, decorrente da implantação da infra-estrutura que possibilitou as condições essenciais à execução da obra (CESP, 1971: doc. 37, fl. 1).

O problema centrava-se, portanto, no custo de manutenção dos bens da empresa que se tornariam ociosos e, em última instância, na manutenção da cidade-acampamento.

¹⁵³ Como veremos aqui, a empresa requer uma situação de “indeterminação” no núcleo urbano com relação ao seu destino. Portanto, a “necessária flexibilidade” que deveria ser adotada, e que já pontuamos nos itens anteriores, aparece como sendo a finalidade de conferir à empresa um total e permanente controle sobre o núcleo urbano, e isso se reafirmaria neste momento, para além da situação de acampamento, a fim de a empresa poder contínua e normalmente determinar o destino do núcleo.

A resposta da empresa foi a de que “O interesse da CESP pela continuidade da cidade de Ilha Solteira é grande, mas não justifica investimentos adicionais” (CESP, 1971: parte c). A partir de então, surgiram as estratégias para se consolidar a cidade de Ilha Solteira, valorizando o patrimônio nela instalado, sem que isso significasse investimentos adicionais.

A urgência na decisão entre as alternativas que se colocavam em questão no Seminário (na “Colocação do Problema” citado anteriormente), para além da questão da segurança e conflitos que inicialmente representava a situação das casas vazias, significava também os custos para a manutenção dessas casas, dos equipamentos e da cidade-acampamento como um todo. Essas despesas foram sendo levantadas e detalhadas para subsidiar o Seminário.

O Departamento de Construções, na figura de Pedro Cavalheiro, Diretor de Construções, que expressava a posição da Empreiteira Camargo Corrêa, apresentava uma avaliação sobre o “Custo de Manter a casa vazia”, ressaltando o custo de manutenção e de reforma das casas, no caso de tornarem a ser ocupadas, discriminando o que seria por ele calculado:

Durante o tempo de desocupação: custo de vigilância para evitar depredação; custo de manutenção sanitária (combate a ratos, formigas etc.); custo de manutenção sobre os equipamentos Comuns (CESP, 1971: doc 18, fl. 1).

Argumento parecido é desenvolvido pela Diretoria de Operações, através do assessor técnico Cirilo de M. Machado, responsável pelo trabalho de alocação do corpo de trabalhadores que iriam operar a usina após o fim das obras. O autor, considerando o vultoso custo de manutenção da cidade-acampamento, chegou a argumentar em favor de sua destruição.

1.1 Em razão do alto custo de manutenção das “Vilas dos Operadores” e da automatização crescente das usinas com reduções drásticas no número de funcionários, novos rumos vêm sendo tomados nos projetos de quase todas as hidro-elétricas, em todos os países: o aproveitamento de núcleos urbanos estáveis para a disseminação das residências necessárias à operação dos serviços.

1.1.1 [...] Para a CESP, como empresa, julgamos mais conveniente seguir o esquema de 1.1, isto é, investir em Pereira Barreto mas desobrigar-se da onerosa manutenção da Vila de Operadores; o núcleo de Ilha Solteira deve ser considerado apenas como acampamento da obra e destruído à medida que sejam liberadas as casas (CESP, 1971: doc 2, fl. 1-2).

O Departamento de Construções e, portanto, a empreiteira Camargo Corrêa, manifestavam-se no mesmo sentido e se punham contrários a qualquer abertura do acampamento de Ilha Solteira até o fim das obras na região. Declaravam ainda que, no caso da abertura do núcleo para tornar-se uma cidade, esse processo deveria ser controlado pela Diretoria de Operações, uma vez que o objetivo seria a alocação dos trabalhadores de operações da usina, que deveriam manter uma disciplina no núcleo urbano compatível com os desenvolvimentos e práticas de trabalho. E justificam:

A posição do Departamento de Construção baseia-se em que maiores aberturas, além de prejudicar o andamento normal da obra, poderão acarretar aumento dos custos de controle sobre a cidade (CESP, 1971: doc 8, fl. 1).

Esse parecer foi apresentado com o título “Abertura do Núcleo Residencial de Ilha Solteira” como resposta ao tema da “Disciplina urbana”, matéria que era de responsabilidade da empreiteira. Nota-se, nesta interpretação, como a abertura do acampamento foi diretamente associada à maior necessidade de controle, uma vez que significava maior custo.

O fato de uma maior abertura do núcleo urbano implicar, para a empresa, um maior controle sobre o núcleo já estava apresentado no planejamento de Ilha Solteira, cujo caráter se baseava no par flexibilidade-controle, como vimos no capítulo 1.

Na ocasião, analisamos no Relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO), o argumento em defesa de uma flexibilidade no núcleo urbano devido à necessidade de se instalar um sistema de controle mais amplo e complexo, oposto ao que havia em Jupia. Chegava-se, então, como examinamos, à proposta da flexibilidade de uma estrutura condominial,

cujo objetivo era a garantia à empresa de que, enquanto majoritária das cotas do condomínio, deteria o controle por tempo indeterminado sobre o destino do núcleo urbano. A flexibilidade tornava-se, claramente, um caráter positivo e necessário, ou seja, um dispositivo de controle da empresa.

Nota-se, estranhamente, como Hélio Pasta, arquiteto da CESP, abordou o caráter de flexibilidade no seu parecer, apresentado no Seminário com o título “Transformações do Núcleo Residencial de Ilha Solteira em cidade: aspectos urbanos”.

A solução urbanística apresentada para o núcleo assegura-lhe flexibilidade, o que não impedirá sua sobrevivência como cidade. Muito pelo contrário, é o significado de sua existência, tal como se apresenta, que vem motivando todo o interesse em preservá-lo (CESP, 1971: doc 19, fl. 2).

É possível notar que Hélio Pasta procura ressaltar o caráter de flexibilidade como um dado positivo para a motivação da permanência do núcleo urbano, contudo, estranhamente, ele parecia atribuir à flexibilidade um caráter natural, que influiria na finalidade de sobrevivência da cidade. A posição de Hélio Pasta, que era arquiteto da empresa, torna-se de certa forma surpreendente, pois o mesmo conhecia bem o conteúdo da Ordem de Serviço de contratação do escritório Planemak, em que a flexibilidade foi apresentada como estratégia e formulada objetivamente como um dispositivo de controle, orientado em função de tornar possível a forma cidade-acampamento e a indeterminação com relação ao seu destino.

É curioso perceber como os arquitetos que participaram do Seminário, Wit-Olaf Prochnik, José Gomes e o próprio Hélio Pasta, e o próprio Ernest Mange, pronunciavam em seus discursos argumentos que contradiziam a centralidade da proposta de escritório Planemak, especialmente questionando a questão da flexibilidade e o caráter da cidade-acampamento como forma plausível para uma cidade.

O “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano”, elaborado pelo escritório Planemak (que analisamos no capítulo 1), foi retomado no Seminário em documento introdutório ao debate intitulado “Documento para a Discussão Interna — O Problema” (CESP, 1971: doc. 27). Ali foram retomados especialmente os argumentos do Planemak concernentes à forma física da cidade-acampamento, em relação à organização social dos níveis hierárquicos que havia:

Julgamos que não há possibilidade nem interesse em procurar estabelecer de forma rígida ou determinista uma correlação fechada entre os dois níveis de planejamento. Em outras palavras é perfeitamente possível estabelecer as bases do planejamento físico com conseqüência da problemática sócio-urbanística que ele deve refletir, sem que seja imprescindível uma tomada de posição irreversível com relação às opções que se apresentam (PLANEMAK, 1967: 69 apud CESP, 1971: doc. 27, fl. 3).

A possibilidade de uma posição que pudesse ser reversível seria respondida pela característica da flexibilidade.

Mesmo não havendo ainda todas as condições de pleno planejamento socioeconômico de caráter regional, o Plano Diretor se fazia urgente e imprescindível para atendimento a certas necessidades que iriam criar as condições mínimas para desenvolvimento das obras. / Como resposta à problemática exposta, o Plano Diretor tem, em seus princípios gerais ou mesmo nos detalhes urbanísticos que já exigiram definição, uma característica dominante: a flexibilidade (PLANEMAK, 1967: 69 apud CESP, 1971: doc. 27, fl. 3-4).

E retomaram, no Seminário, a conclusão da proposta do escritório Planemak:

Decidiu-se pela construção de um núcleo que tivesse condições de ser aproveitado após o termino das obras, na hipótese de que o planejamento físico poderia ser justaposto posteriormente ao planejamento sócio-econômico do processo de inserção do núcleo urbano de Ilha Solteira a uma região com “formas de ocupação já definidas” (PLANEMAK, 1967: 14 apud CESP, 1971: doc. 27, fl. 4).

Com isso, os técnicos do Planemak queriam dizer que o “planejamento físico” proposto deveria responder à qualidade necessária de um núcleo urbano definitivo que pudesse se desenvolver na região, de modo que as características dessa qualidade física — que seria marcada pela

flexibilidade — devessem responder tanto à organização social e disciplina urbana para o desenvolvimento da obra, como a um “planejamento socioeconômico” posterior à fase de construção da usina e correspondente à organização social da região.

Diante dessas considerações, o que se entende por flexibilidade aqui seria, supostamente, a possibilidade da qualidade imobiliária do planejamento físico do núcleo urbano adaptar formas diferentes de organização sócio urbanística: “[...] procura[-se] criar condições específicas que possam receber de forma adequada as diferentes fases apontadas ao analisarmos os fatores sócio-urbanísticos” (PLANEMAK, 1967: 69 apud CESP, 1971: doc. 27, fl. 4).

Por isso, como visto no capítulo 1, a flexibilidade na organização física do núcleo se exprimia de forma a “[...] não configurar o espaço urbano - através do tipo de tecido habitacional e traçado viário — de forma a exprimir rigidamente o conceito de unidade de vizinhança” (PLANEMAK, 1967: 82), bem como com relação à distribuição das funções urbanas: na “distribuição das áreas — reflete-se a flexibilidade norteadora do plano” (PLANEMAK, 1967: 90).

Dessa forma, era argumento central do Planemak que o núcleo urbano da cidade-acampamento já continha a qualidade física necessária para permitir sua fixação no território, com a possibilidade de aproveitar e valorizar o patrimônio da empresa.

O plano urbano de Ilha Solteira atende a essas necessidades [de equipamentos necessários à operação do núcleo] e, com a necessária flexibilidade já apontada, estabelece condições espaciais que lhe atribuem possibilidade de sobrevivência e expansão orientadas pelas linhas gerais do Plano Diretor elaborado (PLANEMAK, 1967: 95).

A orientação para a construção de “um núcleo urbano que tivesse as condições de ser aproveitado após o término das obras” já estava posta desde 1966, como vimos no capítulo 1, ainda que o objetivo fosse “não predeterminar essa situação”, para a empresa poder ter o controle por

tempo indeterminado do núcleo urbano. Já na Ordem de Serviço do contrato do escritório Planemak, essa orientação aparece e é argumentada da seguinte maneira:

Condicionar habitação para uma população de 40.000 pessoas, em residências que se poderá considerar como definitivas constitui, inegavelmente, uma contribuição, embora pequena, à solução do problema habitacional. / Este aspecto do problema poderá dar ensejo a um entendimento com o Banco Nacional da Habitação de modo que a CELUSA possa obter um financiamento a longo prazo para a construção da Cidade Operária. / Ao nosso conhecimento não temos uma notícia de uma solução deste tipo, mas seria o caso de se fazer uma tentativa neste sentido e assim a empresa escaparia de investir na construção das residências. / No futuro se estudaria uma maneira de passar a propriedade destas residências àqueles que desejassem adquiri-las, quer pessoas que habitam na região, quer a conjuntos industriais que ali se estabeleçam (CELUSA, 1966 apud CESP, 1971: doc. 30, fl. 7-8).

Ao retomar a Ordem de Serviço no Seminário, a CESP assim avaliava a solução dada:

A solução dada pela CESP ao problema do alojamento da mão-de-obra necessária à construção da usina de Ilha Solteira foi fortemente influenciada pela existência de um significativo déficit habitacional no país (ver documento nº 30 [A Ordem de Serviço da CESP ao Planemak]). A localização, dimensões e o prazo de construção da barragem deram feições qualitativamente diferentes ao problema, pois a Empresa procurou solucioná-lo tendo em vista a possibilidade de colaborar com o esforço de redução desse déficit, construindo um núcleo habitacional que pudesse ser aproveitado posteriormente, após a conclusão de suas obras. Optou-se pela construção de casas de alvenaria e dotou o núcleo de todos os recursos necessários ao funcionamento normal de um agrupamento de 20/30 mil habitantes (CESP, 1971: doc. 27, fl. 1).

A hipótese de aproveitamento do núcleo urbano como cidade definitiva, que implicava o caráter de flexibilidade da forma cidade-acampamento e, nesse caso, na construção de casas de blocos, teria sido negada por Hélio Pasta no Seminário. O arquiteto parecia reconhecer o caráter da flexibilidade, deslocando seu sentido para uma finalidade que não estaria ligada à permanência do núcleo urbano:

A escolha do tipo de construção com materiais mais permanentes e uma programação urbana mais generosa, determinada para permitir a utilização do acampamento por um período superior a 10 anos, tem levado erroneamente a confundi-lo com uma cidade. / Admiti-lo como tal,

tem conduzido o enfoque do problema a uma série de conclusões precipitadas (CESP, 1971: doc. 19, fl. 1).

Observa-se que sua avaliação era equivalente à posição do próprio Ernest Mange, autor do “Planejamento de Ilha Solteira/ Núcleo Urbano”.

O bloco de concreto era o único material capaz de ser produzido no local em condições econômicas. Não se conseguiria madeira de forma alguma na quantidade necessária. Além disso, sua utilização implicaria em custo maior que o bloco (manutenção, encaixes, etc.) (CESP, 1971: doc. 4, fl.1).

Ao que parece, o que havia em comum entre estes autores era a observação de que, por um lado, a permanência da cidade não estaria determinada pela arquitetura empregada e, por outro, de que seria necessária uma revisão do planejamento de Ilha Solteira para a intervenção física no território, caso a empresa optasse pela permanência do núcleo urbano. Tal observação se fazia presente, ainda que, com isso, estivessem contrariando o argumento central do próprio “Planejamento Urbano de Ilha Solteira”, que entendia a flexibilidade como o caráter de o planejamento físico do núcleo urbano servir, suficientemente, a outras formas de organização social após a fase de acampamento, como já relatado anteriormente. Pois Ernest Mange considera durante o Seminário que “Há [a] necessidade de uma intervenção física para modificação no tecido urbano” (CESP, 1971: doc. 4, fl.1). E ele complementa sobre a hipótese de sua destruição:

[...] O maior problema da destruição estaria nas condições psicológicas criadas em torno do núcleo por serem as casas de alvenaria, material que foi durante séculos no Brasil a representação de uma construção sólida e de valor (CESP, 1971: doc. 4, fl.1).

Essa parecia ser a opinião também de Hélio Pasta:

Considerando-se que o Núcleo Residencial de Ilha Solteira sobreviva, transformando-se numa cidade da região é de se supor uma série de intervenções ao nível espacial e físico, para acomodá-lo às novas condições de vida (CESP, 1971: doc. 19, fl. 1)

Para Pasta, a necessidade dessa intervenção se dava, justamente, devido ao problema de rigidez da hierarquia social da obra:

Do ponto de vista arquitetônico, o núcleo Residencial de Ilha Solteira, tal como foi concebido, apresenta os problemas das novas cidades surgidas artificialmente, agravado sensivelmente pelo aspecto acampamento, o que significa hierarquia rígida e estratificação social condicionada aos organogramas da obra. (CESP, 1971: doc. 19, fl.2-3).

Ao que tudo indica, eles estariam respondendo à seguinte questão formulada pela CESP, em documento intitulado “Subsídios ao Seminário sobre Ilha Solteira”:

Caberia ter sempre em mente o grau de envolvimento da Empresa nesse projeto de fixação da cidade, pois seu nome e seu prestígio serão afetados numa razão quase que direta dos problemas que surgirem com Ilha Solteira no futuro. Além disso, deve ser discutido até que ponto a decisão de construir o núcleo com casa de alvenaria e a política de atração da iniciativa privada tornaram “irreversível” a política da CESP para com o núcleo (CESP, 1971: doc. 28, fl. 2).

Nota-se, então, que os objetivos da empresa eram os de repensar a questão da fixação da cidade em função das vantagens e possibilidades de reversão dessa definição. Observe-se, ainda, a preocupação com a possibilidade de perder o controle da reversão da situação de Ilha Solteira como cidade definitiva.

Nesse momento, desenhava-se claramente o caráter de flexibilidade que passaria a ser argumentado não como uma estratégia para a fixação da cidade, mas como um dado que permitiria a condição ou possibilidade de a empresa retroceder essa relação à ideia da cidade definitiva.

De certa forma, parece que o sentido da flexibilidade se alteraria a partir daqui, ainda que se reafirmasse o seu objetivo estratégico de dispositivo de controle por meio de uma condição de indeterminação sobre o núcleo urbano. Aliás, essa sua virtualidade de mudança de sentido somente reforça o caráter de indeterminação como elemento estratégico.

É significativo notar que os arquitetos estariam contradizendo o próprio planejamento urbano proposto e implementado em Ilha Solteira e, ainda, de certa maneira, reconhecendo os problemas relativos à segregação urbana a despeito dos argumentos sobre a flexibilidade adotada no núcleo

urbano, com vistas a evitar uma rigidez das unidades de vizinhança. Ao assinalarem a necessidade de uma intervenção no núcleo urbano, caso ele se tornasse cidade, negavam a possibilidade de que o planejamento físico flexível fosse capaz de se adaptar a diferentes formas de organizações sociais. Ou, ainda, negavam o argumento da dissociação entre planejamento físico e social, como antes haviam justificado.

Com efeito, a posição destes arquitetos relativa à necessidade de intervenção no espaço urbano implicava a necessidade de um novo aporte de investimentos que a empresa deveria implementar no núcleo urbano, o que, como se viu, não era o desejo da diretoria da empresa.

Observe-se, ainda, o argumento do arquiteto José Cláudio Gomes, que produziu um parecer a pedido da CESP a respeito das “Sugestões à consolidação da cidade de Ilha Solteira” (CESP, 1971: doc. 34).

[...] qualquer crítica que se faça a alguns aspectos por demais óbvios da organização econômica ou social da cidade (tais como a presença constante da Administração; a ausência do anonimato; um excessivo controle social normativo e não consensual; a excessiva presença de uma organização classista, etc. etc, a lista poderia se alongar) seria perfeitamente inócua e inoportuna pela simples e boa razão de estarmos perante um fato concreto que é a cidade ela mesma. Por isto é mais produtivo e objetivo procurar os caminhos que conduzem à superação destas doenças, comuns às cidade novas. / Estes caminhos significaram intervenções, coordenadas, que se deveriam dar em cinco setores da vida da cidade: no setor da organização econômica, da organização social, da organização demográfica, da organização espacial e física; e da organização político-administrativa (CESP, 1971: doc. 34, fl. 6).

O modelo em que José Gomes estava se apoiando como exemplo de intervenção urbanística foi fundamentalmente baseado nas cidades novas francesas e inglesas.

As experiências das cidades novas inglesas e francesas são bastante ilustrativas da importância da sincronia entre migrações dirigidas e orientadas, e o nível de utilização do equipamento urbano (CESP, 1971: doc. 34, fl. 7).

O autor citou especialmente as cidades novas inglesas da última fase, que seriam respostas à rigidez dos primeiros exemplares:

[...] o mais elaborado projeto social pode fracassar, e frequentemente tem fracassado (grande parte das cidades novas inglesas da primeira geração de 1945 a 1960 [...]) por uma organização espacial demasiadamente esquemática e pouco sensível à extraordinária riqueza e complexidade da rede de relações sociais que presidem a vida urbana contemporânea (CESP, 1971: doc. 34, fl. 11).

Como exposto no capítulo 1, o modelo urbanístico das cidades novas inglesas da última fase teria sido uma referência fundamental para o desenvolvimento da experiência urbana de Ilha Solteira. Inclusive podemos notar que há inúmeras referências nos Relatórios de Atividades anuais da empresa a respeito de um acervo bibliográfico de títulos sobre as cidades novas que a empresa procurou obter.¹⁵⁴

Essa referência urbanística das cidades novas foi retomada no Seminário, especialmente pelo economista Luís Tadeo S. Prado, com a “Exposição sobre as cidades novas na França”. Contudo, não há registro sobre o conteúdo dessa palestra na documentação do Seminário. Mas as soluções relativas às intervenções nos vários âmbitos citados pelo arquiteto José Gomes teriam como referência esse mesmo parâmetro urbanístico para orientar suas “Sugestões à consolidação da cidade de Ilha Solteira”. Muito provavelmente, foi com base nesse parâmetro que também ele irá propor, no âmbito da intervenção político-administrativa, uma solução que se assemelhava à administração das Corporações de Desenvolvimento nas cidades novas inglesas vistas no capítulo 1, ao indicar um desenvolvimento da AEIS neste sentido. Veja-se em especial o item 2 a seguir:

Um último e importante nível de intervenção seria a intervenção ao nível político—administrativo para conferir a personalidade jurídica e administrativa própria e independente. / A primeira recomendação que ocorreria seria a análise das diversas alternativas possíveis para o gerenciamento autônomo da cidade. Algumas, dentre outras, poderiam ser as seguintes: (1) desmembramento municipal de Pereira Barreto (2) evolução a longo prazo, da atual AEIS para uma companhia especificamente encarregada da administração local, na figura jurídica do direito público; (3) - transferência dos encargos administrativos para o município de Pereira Barreto (CESP, 1971: doc. 34, fl. 11-12).

¹⁵⁴ AEIS, Relatórios de Atividades 1969 a 1973.

O autor assinalaria, contudo, a dificuldade financeira que haveria na realização dessas intervenções: “A maior limitação seria, aparentemente, o custo da reorganização do espaço já construído”. (CESP, 1971: doc. 34, fl. 11), inclusive, com relação à possibilidade da AEIS administrar, em definitivo, o núcleo urbano. Observe-se como o autor tentaria justificar as intervenções e reformas no núcleo urbano construído, a despeito do argumento central do “Planejamento Urbano de Ilha Solteira...” que defendia a ideia de um núcleo urbano flexível, referindo-se à qualidade de adaptabilidade urbana às várias fases do empreendimento, o que dispensaria uma reforma do planejamento urbano e, ao mesmo tempo, possibilitaria um aproveitamento dos bens construídos.

A melhor maneira de compreender os problemas de custos de determinadas ações é a verificação dos custos da não - ação, isto é, da inércia. No caso presente, seria de se indagar o montante dos custos de não se adequar as casas, de não se diversificar as opções de escolha de comportamento, enfim, quanto custaria, socialmente (e não apenas monetariamente) o esforço de adaptação do atual espaço edificado às futuras populações e destes aos atuais espaços construídos? Eis aí uma interessante pergunta endereçada aos econometristas, sociometristas e engenheiros sociais... uma análise custo-benefício da intervenção física em Ilha Solteira (CESP, 1971: doc. 34, fl. 11).

A limitação de ordem financeira seria, do ponto de vista da empresa, um impedimento à viabilização de qualquer solução para o núcleo urbano, conforme constava no enunciado da Introdução do Seminário. A empresa, ao expor as alternativas em debate, esclareceu que as questões de ordem financeira eram balizas centrais para a definição do fim de Ilha Solteira. Isto é, a empresa não pretendia mais gastar recursos com o núcleo urbano de Ilha Solteira, considerando, inclusive a hipótese de sua destruição¹⁵⁵.

Vimos, até aqui, como a questão sobre o destino da cidade-acampamento era uma questão fundamentalmente financeira. Havia o interesse da empresa na manutenção da cidade-acampamento, a qual era defendida

¹⁵⁵ Vide, por exemplo, argumento do Departamento de Operações, apresentado anteriormente.

pelos membros da AEIS. Em “Síntese da Exposição feita pela AEIS sobre a cidade de Ilha Solteira”, escrito por Guilherme Junqueira, argumenta que o caráter permanente havia sido um pressuposto inicial. “A discussão sobre o caráter permanente ou transitório do núcleo foi realizada, pela Diretoria da CELUSA e, depois, pela CESP, concluindo ambas pelo caráter permanente” (CESP, 1971: doc. 1, fl. 1). No entanto, a resposta da diretoria da empresa em conclusão sobre o Seminário, em “Parte C, é que: ‘O interesse da CESP pela continuidade da cidade de Ilha Solteira é grande, mas não justifica investimentos adicionais’” (CESP, 1971: parte c).

No momento do Seminário de 1971, a cidade-acampamento já havia cumprido seu objetivo inicial de estabelecer uma disciplina do trabalho e modo de vida produtivos à atividade de construção nas etapas fundamentais das obras, como relatam:

Os benefícios decorrentes dos padrões de serviços (educação, saúde, habitação): [foram o] aperfeiçoamento da qualidade da mão de obra; redução do ‘turn over’; etc.; fatores esses que influenciam, a produtividade do trabalho (CESP, 1971: anexo1, fl.3).

Desse modo, para a empreiteira Camargo Corrêa, ou mesmo para a divisão da CESP responsável pela Operação da Usina, a melhor solução seria a destruição do núcleo, para que a empresa não despendesse maiores recursos com a ideia da cidade-acampamento.

Inclusive, por isso, a empresa solicitou uma avaliação específica relativa à “Questão do Custo da Idéia” da cidade de Ilha Solteira. Nesse momento, a empresa não queria “investimentos adicionais” no núcleo com o fim das obras, assim como estaria buscando argumentos que justificassem, para os seus investidores e acionistas, os investimentos já realizados com “a eventual recuperação de parte dos gastos como o patrimônio na hipótese de fixação do núcleo” (CESP, 1971: anexo 1, fl. 4).

“O empenho da CESP em fixar uma cidade poderia ser justificado por uma interpretação dos estatutos da empresa” (CESP, 1971: anexo 1, fl. 1, grifo do

autor), uma vez que consta no artigo 2º dos estatutos sociais da empresa: “estudar, elaborar e executar planos e programas de desenvolvimento econômico em regiões de interesse da sociedade” (CESP, 1971: anexo: 1, fl. 1). Assim, afirmaram que “estariam então justificados os investimentos que porventura tenham onerado o núcleo além do custo que [o mesmo] apresentaria caso fosse construído um acampamento comum” (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 1).

Dessa maneira, portanto, justificaram como as atribuições de uma empresa, orientada à produção e geração de energia elétrica, poderia se voltar ao investimento na produção da cidade, caso a fixação da mesma fosse levada adiante. Nesse caso, argumentariam que isto significaria um “desenvolvimento econômico da região”. A partir de então, vemos surgir uma série de alternativas ao desenvolvimento regional de Urubupungá, motivada pelo que seria argumentado como um “polo de desenvolvimento regional” que a cidade de Ilha Solteira promoveria¹⁵⁶. Hélio Pasta, por exemplo, considerava que

Um planejamento regional, capaz de abordar em profundidade e em diferentes níveis, encaminhará a opção da possibilidade ou não de preservar o núcleo como fator de desenvolvimento para a região (CESP, 1971: doc. 19, fl. 1).

O próprio autor afirmava que se uma ideia de “polo de desenvolvimento regional” já existiria desde o “Planejamento Urbano de Ilha Solteira”, elaborado pelo escritório Planemak (1967), os esforços para a consolidação dessa ideia nunca se verificaram:

Dentre os esforços para justificar sua preservação [de Ilha Solteira] foram elaborados, para a área, uma série de estudos sobre as possibilidades de desenvolvimento econômico e que não chegaram a destacar o núcleo como pólo de desenvolvimento entre as cidades da região, a não ser com a aplicação de recursos públicos e privados de grande monta [em Ilha Solteira em relação às demais da região] (CESP, 1971: doc. 19, fl. 1).

¹⁵⁶ Vimos na introdução dessa dissertação como essa referência fazia parte de um discurso que passou a ser adotado a partir de 1966 para Ilha Solteira.

Se essa perspectiva até então não tinha se desenvolvido, no Seminário ela apareceria como uma alternativa para a fixação da cidade de Ilha Solteira que foi apresentada como um consenso entre os arquitetos. Para José Gomes:

A CESP é demasiadamente importante para exclusivamente produzir energia elétrica, por mais importante que isto possa significar. Isto é, experiência nacional (CESP, CEMIO, ação da LIGHT, na área da grande São Paulo: COMASP, etc.) e internacional (TVA, Assuã, centrais no Volga e lenissei na URSS, etc.) aí estão a indicar a verdadeira escala do problema: a região. [...] somente a dimensão regional conteria os métodos e os instrumentos para equacionar e resolver os problemas de maneira harmoniosa e integrada (CESP, 1971: doc. 34, fl. 2).

Nota-se, portanto, que o planejamento regional apareceria como uma alternativa para se conseguir a fixação do núcleo. Wit-Olaf também ressaltaria esta alternativa:

Ilha Solteira, dada a sua situação geográfica e considerando os investimentos que reúne, tem potencialidade de tornar-se um pólo de desenvolvimento, na dependência, é claro, da política de organização regional a ser adotada (CESP, 1971: doc. 37, fl. 4).

No entanto, como já destacamos, o problema para a empresa seria, justamente, conseguir desobrigar-se de maiores investimentos com o empreendimento. Nesse sentido, a CESP estava buscando soluções para a fixação da cidade-acampamento que visassem ao aproveitamento e à valorização de seu patrimônio, sem que precisasse contar, para isso, com o desenvolvimento de um planejamento territorial e a implantação de um “polo de desenvolvimento regional”.

Assim, diante do paradoxo de conseguir a fixação da cidade e a valorização do patrimônio da empresa e, ao mesmo tempo, desobrigar-se de novos investimentos, a empresa irá desenvolver uma série de hipóteses, seguidas dos argumentos a elas relacionados, que poderiam servir como justificativas, caso fossem adotadas.

A hipótese de fixação da cidade-acampamento dependia de a empresa encontrar uma solução economicamente viável para desobrigar-se do

custo de sua manutenção. A alternativa de um custo adicional e do acréscimo na tarifação da energia seriam descartados como solução, por razões de política da empresa com seus acionistas e consumidores.

Assim formulam o problema:

[...] ligados ainda a uma interpretação dos objetivos da CESP, entre outros, dois problemas poderão ser levantados: o da rentabilidade da empresa e o da tarifação. Rentabilidade: mesmo que, quantitativamente, a influência do custo adicional [requerida pela fixação da cidade] representado pela ideia da permanência do núcleo não seja relevante para o lucro da empresa, uma polêmica sobre o assunto poderia provocar efeitos negativos, principalmente se considerarmos a abertura de capital da CESP e suas relações com os acionistas. Tarifação [sobre a energia vendida]: o mesmo tipo de problema poderia ser analogamente levantado, do ponto de vista dos consumidores, prejudicando a imagem da empresa, independentemente do peso relativo do acréscimo da tarifa, que seria pouco significativo (CESP, 1971: 2).

Acionistas e consumidores tornaram-se agentes importantes no processo, e, em função disso, passaram a influir nas decisões da empresa.

A hipótese de destruição da cidade-acampamento, caso se provasse a inviabilidade de sua fixação, foi tratada pelo relatório sobre “O custo da Idéia” como um problema econômico maior: aponta para o fato de que “[...] o problema seria realmente mais grave se o núcleo não puder se consolidar” CESP, 1971: anexo 1, fl. 2), pois, nesse caso, os acionistas e consumidores poderiam questionar a falha da empresa do seguinte modo:

- 1a.) Não poderia ser diagnosticada a priori a inviabilidade de fixação de uma cidade a partir das condições de Ilha Solteira, dispensando por conseguinte qualquer tentativa nesse sentido? (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 2).
- 2a.) Seria realmente “um programa de desenvolvimento econômico”, como rezam os estatutos, fixar uma cidade na região de Urubupungá? (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 2).

Ou seja, a empresa poderia ser questionada sobre os investimentos realizados em Ilha Solteira em função da plausibilidade da ideia de fixação da cidade em razão de um “mau planejamento”, ou em razão de a empresa ter se desvirtuado de suas atribuições. Em ambos os casos, seria um “grave

problema”, o que sinalizaria, segundo o documento, que as melhores hipóteses seriam àquelas orientadas à fixação do núcleo.

Para tanto, este documento forneceria as justificativas para a defesa dessa hipótese a partir de “Três ordens de idéias [que] poderiam ser levantadas para a defesa da construção do núcleo” (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 3), que tratavam de comparar o núcleo urbano de Ilha Solteira com a construção de um acampamento temporário — este que teria sido um argumento corrente para a difusão da ideia da cidade-acampamento de Ilha Solteira¹⁵⁷. E desenvolvem:

- 1) Os benefícios decorrentes dos padrões de serviços [...] [para a] a produtividade do trabalho;
- 2) Com relação aos investimentos na construção do núcleo, os seguintes argumentos poderiam ser levantados:
 - a) Na hipótese da construção de um acampamento comum, as casas e alojamentos, que representam 54% do investimento total de Ilha Solteira, teriam custos praticamente idênticos, pois o material empregado (blocos de concreto) foi escolhido por apresentar vantagens no tocante: à rapidez de construção, ao custo de manutenção [durante a obra];
 - b) A infraestrutura [...] que corresponde a 26 % do total do investimento, apresentaria custos praticamente idênticos num acampamento comum;
 - c) A redução das despesas com investimento em equipamento comunitários (escolas, hospital, centro comunitário, etc.) correspondente a 8% do total, não reduziria substancialmente o investimento total.
 - d) O custo dos alojamentos, hotéis e refeitórios (7,6% do total) seria igualmente idêntico nas duas hipóteses;
- 3) A eventual recuperação de parte dos gastos com o patrimônio na hipótese de fixação do núcleo (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 3-4).

Contudo, apesar das argumentações relatadas, fundamentadas nos percentuais definidos sobre a sua comprovação, ressaltaram, em seguida, que todos esses argumentos deverão ser de fato verificados:

Nota-se que toda essa argumentação pode ser contestada, desde que se mude o prisma de observação do problema, especialmente no que concerne à 2ª ordem de ideias [relativa aos custos indicados] / Em resumo, no momento, não há condições para uma resposta mais precisa. Somente

¹⁵⁷ Este teria sido o argumento amplamente difundido, presente nos vários Relatórios da AEIS, constando a primeira vez desde a Ordem de Serviço ao escritório Planemak (CELUSA, 1966; apud CESP, 1971: doc. 30, fl. 1).

a partir de um estudo sobre custos de acampamentos da CESP [...] será possível uma avaliação quantitativa da questão (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 4).

Percebe-se que o cálculo apresentado e sua equiparação com outros acampamentos tratava-se, de fato, de um subsídio às justificativas que estariam sendo construídas. Da mesma maneira, o documento irá fornecer uma argumentação acerca de uma interpretação sobre os investimentos realizados, ou melhor, sobre uma revisão de como justificá-los. No item “Considerações de Ordem Contábil — A respeito das despesas de custeio do núcleo” neste mesmo documento sobre “O Custo da Ideia”, consta que:

Até o momento, todo o investimento foi lançado na conta BENS E INSTALAÇÕES EM OUTROS SERVIÇOS PÚBLICOS. Dependendo das conclusões do estudo recomendado (RECOMENDAÇÃO Nº7) e dos contactos com o Ministério de Minas e Energia, a contabilização poderá fazer a separação mediante os critérios adequados. (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 5).

A alternativa significava que “[...] parte dos custos operacionais da AEIS poderiam ser enquadrados como encargos de construção de usina e não como ‘Despesas Estranhas à Exploração’” (CESP, 1971: anexo. 1, fl. 7). Assim, ao se considerar esta hipótese, tornava-se possível repassar os custos aos consumidores ou a órgãos públicos.

Os custos da AEIS, segundo seu representante Hélio Silva, no documento “Interpretação dos custos globais da AEIS”, seriam originários de: 13% relativos à operação da máquina administrativa e 87% em função de apoio à construção da usina. Dessa maneira, argumenta, poderiam ser denominados “custo eficiência”, já que se tratava de despesas relacionadas aos órgãos de apoio social, saúde e educação (CESP, 1971: doc. 40, fl.1). Deste “custo eficiência”, assim considerado, 70% se devia especialmente à saúde e à educação, segundo o Departamento de Contabilidade na figura de Néelson Prata (CESP, 1971: doc. 23, fl.1b).

Embora se verifique que os custos dos serviços prestados nas áreas de educação e saúde — que correspondem à cerca de 70% das despesas totais — são altos em decorrência do padrão adotado e que poderia ser de nível mais modesto, não se pode deixar de reconhecer que esse fato tem, de outro lado, ensejado um fator de condicionamento para um clima

de vivência mais tranquilo num agrupamento heterogêneo, refletindo, assim, de modo não desprezível em benefício do andamento das obras (CESP, 1971: doc. 23, fl.1b).

A sugestão do Departamento de Contabilidade era a de que a melhor solução seria a empresa empenhar-se na fixação da cidade e, à medida que estes custos fossem entendidos como pertencentes à usina, os mesmos poderiam deixar de significar encargos para a empresa:

Assim, os componentes [do Departamento de Contabilidade] do seminário são de parecer que os custos operacionais da AEIS se enquadrem como encargos da construção da usina e que poderão ser ministrados através de acordos ou convênios com órgãos públicos, no sentido de obter sua participação na execução dos programas das áreas de educação e saúde (CESP, 1971: doc. 23, fl. 2b).

Contudo, o Departamento de Contabilidade apenas ofereceu à diretoria da empresa os argumentos necessários, caso a empresa optasse por uma ou outra solução.

Após as discussões, constatou-se que há grandes dificuldades em se elaborar uma estimativa correta do custo da ideia de Ilha Solteira-cidade definitiva, isto é, qual a resposta para a seguinte pergunta: Há uma diferença de custos entre o núcleo de Ilha Solteira e um acampamento das mesmas dimensões, construído no mesmo local, sem a influência da ideia de sua permanência? (CESP, 1971: anexo 1, fl. 1).

Por isso, propôs o seguinte encaminhamento da questão: se a diretoria vier a optar pela manutenção e fixação do núcleo e quiser considerar o argumento de que os custos de construção de Ilha Solteira se equiparam aos de um acampamento equivalente, isto é, “Caso positivo, poderá usar a argumentação hoje disponível” (CESP, 1971: anexo 1, fl. 14). Assim se reafirmaria que a opção pela fixação do núcleo se deu em função da comparação com os custos de um acampamento temporário, como vimos nos cálculos anteriormente citados. Por outro lado:

Caso negativo, deverá defini-la como sendo uma questão exclusivamente interna à empresa, ligada às suas necessidades de construção de barragens, consideradas as implicações da orientação até hoje adotada (CESP, 1971: anexo 1, fl. 14).

É possível concluir, desse modo, como o argumento central que se utilizava correntemente em favor de uma cidade-acampamento, que era a sua equiparação aos custos de um acampamento temporário, foi desmontado e colocado em questão para, então, ser analisado em relação aos efeitos resultantes de cada uma das alternativas em foco. Constavam nesse documento os argumentos que os representantes da diretoria da empresa poderiam adotar, conforme as opções que implementassem. Essas seriam balizadas não na análise comparativa entre a cidade-acampamento de Ilha Solteira e outros acampamentos de obra, nem tampouco no planejamento territorial da região, ou em critérios de modelos urbanísticos ou, ainda, em noções do direito à cidade. Tratava-se, isso sim, da análise do cálculo de probabilidades dos efeitos nos resultados financeiros da empresa, conforme a opção de se manter ou não a cidade-acampamento, cujos critérios estão fundados exclusivamente nas vantagens e desvantagens do empreendimento.

Mas, havendo pesquisado as hipóteses em questão, bem como desenvolvido a análise de suas justificativas sobre os investimentos realizados, restava, ainda, à empresa encontrar os meios de se desonerar dos encargos correntes com o núcleo urbano e torná-los investimentos produtivos.

A opção pela fixação da cidade, segundo recomendação do Departamento de Contabilidade, como vimos, mostrava-se mais viável em vias de justificar os investimentos nela realizados, além de significar o seu retorno com o aproveitamento do patrimônio da empresa. No entanto, a fixação da cidade, segundo os pareceres dos arquitetos, sinalizava, por um lado, a necessidade de um planejamento que orientasse o desenvolvimento de Ilha Solteira na região; por outro, do ponto de vista intraurbano, requeria a reforma e intervenção no espaço físico para que o “planejamento físico” se adaptasse a outras formas de “organização sóciourbanística”, superando os problemas de segregação, hierarquização etc. que eram identificados pelos arquitetos.

Essas alternativas, porém, acabavam por expor como a fundamentação urbanística do “Planejamento Urbano de Ilha Solteira”, realizado pelo Planemak, assentava-se na flexibilidade e na hipótese de Ilha Solteira tornar-se um “polo de desenvolvimento regional”, conferindo significado a discursos cujos conteúdos não se traduziam de fato nas características de adaptação do núcleo urbano, seja do ponto de vista intraurbano ou regional. Em ambos os casos, o desenvolvimento dessas condições pressupunha um conjunto de intervenções que, necessariamente, traduziam-se em novos investimentos que, por princípio, a empresa queria evitar.

Se outras alternativas foram levantadas – como a transferência dos custos operacionais da AEIS para encargos da usina para ser deslocada para o financiamento de órgãos públicos; ou as possibilidades de transferência dos encargos do núcleo de Ilha Solteira para o município de Pereira Barreto, ou ainda o desmembramento municipal de Ilha Solteira e mesmo a evolução da AEIS para uma Companhia de Desenvolvimento urbano – as mesmas esbarravam em questões jurídico-administrativas que também seriam analisadas no Seminário, buscando-se desenhar a sua superação.

Em documento elaborado pelo Departamento Jurídico da CESP, de autoria do vice-presidente da empresa, Dr. Walter Streicher, com o título “Problemas jurídico-institucionais”, constatava-se que:

[...] conclui-se facilmente que para uma administração bastante onerosa não existe, em contrapartida, uma receita que possa cobrir, pelo menos em parte, as suas elevadas despesas, que são equivalentes a uma cidade de médio porte (CESP, 1971: doc. 3, fl. 4).

Surgia a hipótese da cobrança de impostos dos moradores para a manutenção da sua cidade-acampamento. Entretanto, essa cobrança se mostrava proibitiva à AEIS, já que deve ser atribuição exclusiva do Poder Público.

[...] não é possível lançar e cobrar impostos predial e territorial urbanos, pela simples razão de que, para tanto, seria necessário definir-se, através

da lei municipal, o perímetro urbano daquele núcleo [...] sem o que o lançamento desses tributos não teria o menor suporte jurídico. Embora, com todas as características de área urbanizada, o núcleo urbano de Ilha Solteira não é uma área urbana para efeitos de cobrança de tributos imobiliários municipais¹⁵⁸./ Ora, ninguém ignora que o lançamento e a arrecadação de impostos e taxas são atos de exclusiva atribuição do Poder Público, que não podem ser delegados a uma pessoa jurídica de direito privado (CESP, 1971: doc. 3, fl. 5).

Como analisamos no capítulo 1, o núcleo urbano de Ilha Solteira fora implantado no distrito de Bela Floresta, no município de Pereira Barreto, sendo que Ilha Solteira adquiriu administração autônoma pelo decreto estadual nº 51.352, de 3 de fev. 1969, que criou a Administração Especial de Ilha Solteira sob responsabilidade da CESP¹⁵⁹. A partir de então, a Prefeitura de Pereira Barreto promulgou a lei Municipal nº 812, de 11 de nov. de 1969, que outorga à AEIS

[...] todas as atribuições referidas ao artigo 2º da antiga Lei Orgânica dos Municípios (Lei estadual nº 9.842, de 19 de Setembro de 1967), desde que compatíveis com os objetivos do núcleo populacional de Ilha Solteira (CESP, 1971: doc. 3, fl. 3).

Dessa feita, enquanto vigorasse a AEIS, não poderia haver arrecadação de impostos urbanos em Ilha Solteira suficiente para desobrigar a CESP de investir no núcleo. Diante disso, surgiriam alternativas de transformação da administração de Ilha Solteira, na medida em que isso parecia vantajoso à empresa, e uma reorientação da AEIS nesse sentido começava a ser desenhada.

Com efeito, o que vemos configurar-se a partir daqui não seria a autonomia de governo do núcleo urbano de Ilha Solteira, se não a normalização da

¹⁵⁸ E complementam: “O mesmo se diria com respeito às taxas ou preços correspondentes à prestação de serviços, cujo lançamento e arrecadação, nos termos do convênio [com a Prefeitura de Pereira Barreto] correspondem à CESP, através da Administração Especial” (CESP, 1971: doc 3, fl. 5).

¹⁵⁹ O Regime de Administração Especial foi previsto em lei nº 9.842 de 19 de set. de 1967, a lei orgânica dos Municípios, no seu capítulo I Da criação de Municípios art. 89. É especialmente notável que a lei tenha sido aprovada meses antes no Planejamento de Ilha Solteira e tenha sido formulada pelos mesmos juristas que iriam viabilizar a Administração Especial de Ilha Solteira um pouco depois.

própria forma de Administração Especial do núcleo urbano para além da situação de acampamento de obra.

O arquiteto e urbanista Wit-Olaf Prochnik, em seu relatório apresentado no Seminário, desenvolve o seguinte caminho para a superação desses problemas:

É, sem dúvida, fundamental para a CESP conhecer as alternativas de procedimento que tornem viável a operação auto-sustentada da “cidade” e minimizando os seus custos para a empresa após a conclusão do investimento principal que é a usina hidro-elétrica (CESP, 1971: doc. 37, fl. 3).

As “alternativas de procedimentos” para a “operação autossustentada da ‘cidade’”, segundo o autor, deveriam ser desenvolvidas junto ao IBAM — Instituto Brasileiro de Administração Municipal¹⁶⁰:

[...] segundo contatos com o IBAM (Instituto Brasileiro de Administração Municipal), deverão ser examinadas as diversas alternativas de administração do aglomerado urbano, levando-se em conta os problemas legais, financeiros e organizacionais. É imprescindível que sejam estudadas as possíveis formas de cooperação entre Governo Estadual, Governo Municipal e a CESP (CESP, 1971: doc. 37, fl. 4).

Na análise do próprio IBAM sobre essas parcerias, observam-se apontamentos para o desenvolvimento de técnicas de gestão do setor público brasileiro:

Neste contexto compreende-se o interesse de organismos multilaterais e nacionais de financiamento em ver o setor público brasileiro rapidamente inserido no movimento da Administração Gerencial. Este fato, somado à escassez de recursos próprios dos Governos Estaduais e Municipais, fez com que o IBAM fosse contratado por agências de fomento internacionais que encaravam o desenvolvimento institucional do setor público como significativo foco de investimento (IBAM, 2002: 55).

¹⁶⁰ O IBAM foi criado como um órgão consultivo para assessorar os municípios com relação às técnicas de administração governamental, e que à época era financiado pela USAID – Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, por meio do Programa Ponto IV (IBAM, 2002: 24). O IBAM tem origem e se desenvolve em parceria com a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP da FGV – Faculdade Getúlio Vargas (2002: 24) que, por sua vez, era financiada pela ONU – Organização das Nações Unidas. Vide Histórico da Empresa FGV no site: <http://ebape.fgv.br/quem-somos/historia>.

Wit-Olaf Prochnik assim orientava as alternativas de administração para Ilha Solteira que o estudo do IBAM deveria seguir¹⁶¹:

Mais detalhadamente trata-se de: 1º - Realizar um estudo examinando a criação de um órgão de administração indireta, com o objetivo de administrar a “cidade” [...]; 2º - Conseguir do Estado a transformação da área do Distrito, caso em que a Prefeitura de Pereira Barreto criaria uma administração regional (Art. 44 e parágrafo único da Lei Orgânica dos municípios de São Paulo)./ Este Distrito teria legislação toda especial — urbana, tributária, posturas etc. que lhe seria própria (CESP, 1971: doc. 37, fl. 5).

Tornando-se sede de Distrito, Ilha Solteira poderia ter uma Administração Regional e poderia desenvolver uma Administração Indireta¹⁶². Observa-se, então, que a solução que se desenha para a cidade-acampamento não se constituiria na destruição do núcleo urbano, nem na sua transformação em cidade. A solução encontrada pareceu significar a permanência do caráter de cidade-acampamento para além dos tempos e da situação de exceção das obras da usina, uma vez que não se tratava do desenvolvimento autônomo da cidade, nem tampouco na configuração de um modelo de acampamento de obra como uma vila operária.

A esse respeito vale a pena examinar os documentos finais do Seminário de 1971, desenvolvido em duas partes: na primeira, a “Parte B”, constavam as opções que havia para o encaminhamento da situação de Ilha Solteira, acompanhada da justificativa que lhe seria dada num caso e no outro; a segunda, a “Parte C”, indicava a solução então encaminhada.

Na “Parte B”, eram expostas as alternativas e suas justificativas:

¹⁶¹ A parceria da AEIS com o IBAM e com a FGV continuou sendo desenvolvida ao longo da experiência da cidade-acampamento de Ilha Solteira, como se pode observar nos Relatórios de Atividades da AEIS, sobre seus parceiros externos: “Com o IBAM – Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Rio de Janeiro e São Paulo), visando a obtenção de materiais didáticos e possível assessoria para a AEIS” (AEIS, 1969: 17). “Com a Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro), para obtenção de materiais para estudo de abastecimento” (AEIS, 1969: 17).

¹⁶² A Lei Orgânica dos Municípios do Estado de São Paulo (nº 9 de 31 de dez. de 69) no seu artigo 44 cria a figura do Administrador Regional, que exerce “funções meramente administrativas”, com isso sinalizando que não se trata de uma função política (LEI ORGÂNICA DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1970: 26).

1. O interesse da Empresa pela perpetuação do núcleo de construção como cidade definitiva é grande e justifica investimentos adicionais para a sua manutenção.
 - 1.a. o interesse da Empresa pela perpetuação do núcleo de construção como cidade definitiva é pequeno e não interessa à CESP a realização de investimentos adicionais.
 2. A CESP tem responsabilidades extra-energéticas em relação à cidade de Ilha Solteira, cabendo-lhes encontrar uma solução de continuidade da cidade.
 - 2.a A CESP teve responsabilidades extra-energéticas em relação à cidade de Ilha Solteira, cabendo-lhes transferir a decisão de continuidade a outros órgãos estatais (CESP, 1971: parte B).

Na “Parte C”, foram apresentadas as medidas encaminhadas. Nota-se aí como a solução adotava uma condição de meio termo às alternativas acima expostas.

1. O interesse da CESP pela continuidade da cidade de Ilha Solteira é grande, mas não justifica investimentos adicionais, uma vez que estes seriam transferidos aos consumidores da Empresa;
2. A forma de aproveitamento da cidade deve ser a mais independente possível da Empresa (CESP, 1971: parte C).

Destaque-se como se desenvolve o significado do que entendem por uma administração independente da empresa e a forma de governo que então foi proposta:

5. Dadas as disparidades econômico-sociais entre Ilha Solteira e os restantes núcleos habitacionais da região, seria preferível um tipo de Administração Especial para a cidade, do que uma estrutura político-administrativa tradicional (CESP, 1971: parte C).

A administração indireta que sugeria Wit-Olaf Prochnik significaria manter a Administração Especial em Ilha Solteira para além da situação de exceção de acampamento de obra. A justificativa, nesse momento, também se dava em função das urgências do tempo.

7. As soluções mediatas, com estudos aprofundados de todos os aspectos considerados importantes dificilmente poderiam ser encaminhadas, devido à forte pressão do fator tempo; (CESP, 1971: parte C).

Observam-se, nesse caso, como são realizadas as vantagens que esse tipo de administração forneceria à empresa. Por um lado, a CESP manteria o controle com relação à forma de governo do núcleo urbano. De outro, ela

se via independente, no sentido de se desobrigar dos encargos do núcleo, já que tornava viável a arrecadação de impostos urbanos. Assim se viabilizava a receita do núcleo e o desenvolvimento da cidade, bem como o aproveitamento e a rentabilidade de seu patrimônio nele investido.

A solução encontrada como resposta foi a de manter o meio termo entre as opções que havia, conservando assim a flexibilidade característica da situação de cidade-acampamento.

- 1ª hipótese: ILHA SOLTEIRA — Acampamento da CESP
(nele residiriam somente empregados da CESP-Depto. de Operação);
- 2ª hipótese: ILHA SOLTEIRA—Cidade — Com Administração vinculada à CESP;
- 3ª hipótese: ILHA SOLTEIRA—Cidade — com Administração própria sem vínculo à CESP (CESP, 1971: doc. 21, fl. 1).

A adoção da segunda hipótese foi implementada, com a remoção da sede do Distrito de Bela Floresta para Ilha Solteira. Isso forneceria a possibilidade de serem transferidos os encargos relativos aos serviços comunitários para o setor público sem, no entanto, haver uma autonomia política em Ilha Solteira.

Quanto a transferência da sede do Distrito de Bela Floresta para o Núcleo Urbano de Ilha Solteira, a medida, sem dúvida, seria de real conveniência, pelo fato de possibilitar a instalação de serviços públicos do mais alto interesse. Os distritos, ainda no dizer de Hely Lopes Meirelles, constituem meras divisões administrativas, sem personalidade jurídica e sem representação política (CESP, 1971: doc. 3, fl. 12).

A criação de um município autônomo em Ilha Solteira seria negada com o argumento da inviabilidade financeira de sua sobrevivência¹⁶³:

O município, por definição, é uma unidade do território do Estado, com autonomia política, administrativa e financeira, nos termos assegurados pela Constituição da República, pela Constituição do Estado e pela Lei Orgânica dos municípios. Ora, a ninguém será lícito pretender a criação de um município, sabendo, de antemão, que ele não terá as mínimas condições de sobrevivência (CESP, 1971: doc. 3, fl. 11).

¹⁶³ Ver “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968).

A viabilidade da transferência da sede do Distrito de Bela Floresta para Ilha Solteira, assim como a criação de um Distrito, não dependeriam de anuência plebiscitária e de decisão de sua população, porque, como argumentavam:

[...] na Administração Especial de Ilha Solteira o interesse público, que transcende os limites do seu território, sobrepõe-se aos interesses mais restritos de sua atual população, que nem mesmo tem as características de radicação definitiva, fato que realmente torna indispensável a consulta plebiscitária, com vistas a uma eventual criação de distrito (CESP, 1971: doc. 3, fl. 14).

Por outro lado, a transferência da sede do Distrito para Ilha Solteira dependeria de autorização expressa da Presidência da República, desde a implementação do Ato Institucional nº 5, de 13.12.68:

[...] Por força do disposto no Ato Complementar nº 46, de 7 de Fevereiro de 1969, baixado pelo Presidente da República com base no Ato Institucional nº 5, de 13.12.68, de cuja revogação não há notícia, ficou mantida, de acordo com que reza o seu art. 1º, a organização administrativa e judiciária dos Estados e seus Municípios e do Distrito Federal, vigente a 31 de dezembro de 1968, dispondo, ainda, o seu parágrafo único que “nenhuma modificação poderá ser feita na organização administrativa e judiciária, a que se refere este artigo, sem prévia autorização do Presidente da República, ouvindo o Ministério da Justiça” (CESP, 1971: doc. 3, fl. 11-12).

Ilha Solteira se tornava sede do Distrito de Bela Floresta em 29.12.71, logo após o Seminário que aqui se analisou. Dessa forma, a Administração Especial de Ilha Solteira foi mantida no núcleo urbano, para além da condição de exceção de um acampamento de obra, normalizando a administração empresarial no espaço urbano.¹⁶⁴

Podemos concluir que houve uma decisão por manter as características da forma cidade-acampamento, com relação à manutenção dos atributos de cidade e de acampamento simultaneamente, como inicialmente proposto

¹⁶⁴ Ilha Solteira obterá sua autonomia política tornando-se município em 1991, mediante disputas internas que envolvem os royalties oriundos da energia elétrica. Este processo é analisado por Froelich (1999) em sua tese, e foge do nosso recorte e objetivos (FROELICH, 1999).

no Relatório “Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968) analisado no capítulo 1. Ou seja, a flexibilidade da forma cidade-acampamento parece aqui ser mantida para além dos tempos e das condições de trabalho na obra. A indeterminação dessa situação, contudo, não significaria uma indecisão sobre o destino do núcleo urbano, mas sim uma estratégia.

Dessa perspectiva são significativas as recomendações que constam no item “Conclusões e Recomendações” do Seminário de 1971, em “Sugestões de Encaminhamento, 2ª parte”. A estratégia da empresa contaria com duas alternativas possíveis:

Que, independentemente das decisões do Governo, de acordo com as diretrizes deste Seminário, a AEIS dê início imediato à elaboração de um “Projeto Integrado de Fixação da cidade” [...] (CESP, 1971: parte2, fl. 18).

E, ao mesmo tempo:

Que se dê início a elaboração de um “Projeto de desmobilização” da ideia e do núcleo de Ilha Solteira-cidade definitiva [...] / Esse projeto seria elaborado pelos órgãos competentes da empresa, responsáveis pelas relações da CESP com o público, pela “Imagem da Empresa”, e por assuntos Jurídicos, econômicos e técnicos. Seria colocado em prática se for verificada a impossibilidade de uma solução para o problema da fixação da cidade (CESP, 1971: parte2, fl. 19-20).

Note-se como a manutenção da indeterminação significava a estratégia de lidar com alternativas que poderiam variar conforme o caso. Ou seja, a manutenção da flexibilidade da forma urbana significava o constante controle da empresa em determinar o destino do núcleo:

[...] Uma tentativa de maximização da racionalidade de qualquer programa de atividades ligadas a Ilha Solteira deve evitar ao máximo medidas isoladas [...], impedindo-se assim que a evolução de uma ideia cujas conseqüências não estão ainda suficientemente discutidas venha tirar a flexibilidade e independência futura da Empresa frente às alternativas possíveis (CESP, 1971: doc. 27, fl. 13-14)

Desse modo, fica claro que a flexibilidade não significava uma organicidade de desenvolvimento autônomo e espontâneo da cidade, conforme o interesse de seus habitantes, o que uma análise apressada sobre o assunto

poderia levar a crer¹⁶⁵. Mas, ao contrário, nesse caso, a flexibilidade foi o dispositivo estratégico que conferiu à empresa a possibilidade de adotar as alternativas que lhe conviessem. Diante da análise das hipóteses e vantagens que as alternativas para o destino do núcleo urbano lhe traziam, com base no cálculo de probabilidades fundamentado nos argumentos que justificariam toda sorte de caminhos possíveis, a empresa dispunha de uma forma de controle, cuja qualidade era a de lidar com a variabilidade de situações no curso do desenvolvimento da cidade, com base em seu próprio arbítrio. Preparava-se inclusive para o caso de a cidade não vir a se desenvolver e a empresa poder deslocar o sentido de seus investimentos, bem como de seus argumentos, em função da “imagem da Empresa” em relação aos seus acionistas e consumidores.

Em resumo, tem-se que a decisão pela manutenção da indeterminação é a estratégia que garantia algumas vantagens à empresa: a CESP desobrigava-se dos encargos com o núcleo urbano, que se tornava sede de Distrito, com arrecadação própria e receita pública, mas mantinha o controle da administração urbana, através da normalização da Administração Especial. Consequentemente, a fixação do núcleo urbano significava a rentabilidade dos investimentos alocados em Ilha Solteira e a sua administração por um o governo empresarial da cidade, influenciando no regime de práticas da vida urbana, sob um padrão de valorização do patrimônio da empresa.

Parecia possível, a partir daí, uma administração empresarial que controlasse padrão de ocupação na produção do espaço urbano, como se observa no enunciado no documento “Subsídios ao Seminário sobre Ilha Solteira”:

Admitamos que a abertura da cidade seja uma condição necessária para a integração do núcleo. Deve ser discutido qual o caráter dessa abertura; se ela será absoluta e sem restrições ou se será uma abertura seletiva. É

¹⁶⁵ Cláudia Araújo (2004), por exemplo, ao analisar Ilha Solteira no conjunto da obra de Ernest Mange, afirmaria que a flexibilidade característica do Planejamento de Ilha Solteira se oporia à rigidez do Planejamento Modernista, consubstanciado na Carta de Atenas.

bastante provável que, por “osmose”, a cidade passe a adquirir algumas características regionais, especialmente no aspecto subemprego, marginalização e população “pobre”, conformando-se à imagem da realidade regional (CESP, 1971: doc. 28, fl. 11).

A decisão pela solução adotada — a manutenção de uma Administração Especial do núcleo urbano — responderia à forma de “abertura seletiva” do espaço urbano com “um distrito com relativa autonomia” (CESP, 1971: doc. 28, fl.16), evitando, por exemplo, problemas advindos da alocação dos trabalhadores nível 1. A solução a que a empresa chegava, como expõem no documento final “Parte C”, garantia que:

6. A estrutura da renda e hábitos da população futura seja, pelo menos, semelhantes à estrutura da renda e hábitos da população atual (CESP, 1971: parte C).

Isso se viabilizaria, ao que tudo indica, conforme as recomendações do Departamento Jurídico em relação ao patrimônio imobiliário da empresa:

Devem os contratos ser reformados, de acordo com as normas, princípio e disposições condizentes com a forma dos atos jurídicos perfeitos, possibilitando as necessárias averbações no registro imobiliário, conferindo, outrossim, maiores e inequívocos direitos, quer aos simples locatários, quer aos compradores de imóveis, definindo-se mais clara e juridicamente a posição das partes contratantes [...] Trata-se, em resumo, de se substituírem situações vinculadas a um direito resolúvel suscetível de controvérsias e que o rápido desenvolvimento da cidade tornou anacrônicas (CESP, 1971: doc. 3, fl. 6).

Essa proposta se devia à urgência da necessidade de revisão dos contratos imobiliários, em função da natureza indefinida do acordo entre as partes, o que poderia acarretar situações complicadas para a empresa “na eventualidade de uma discussão judicial, para a retomada dos imóveis” (CESP, 1971: doc. 3, fl. 6-7). Para tanto, tornava-se imprescindível garantir que todos os contratos de comodato e de permissão remunerada de uso fossem interpretados como simples contratos de locação (CESP, 1971: 6). Assim concluem:

[...] certo é que todos esses tipos de contratos devem ser reformulados, quer se opte, quer não, pela eventual sobrevivência da cidade, e isto precisamente por se tratar de instrumentos inadequados aos fins específicos a que se destinam, com grande possibilidade de criar no

futuro, situações embaraçosas e mesmo prejudiciais para a empresa (CESP, 1971: doc.3, fl. 7).

É possível observar como seria resolvido o problema relativo à ocupação e pressão dos trabalhadores nível 1, sobre os espaços que ficariam vazios com o fim das obras. Como vimos, teria sido este o problema que motivara os temas tratados no Seminário. Isso porque, à medida que se transformaram os contratos de concessão em contratos de venda ou aluguel, o critério de ocupação das casas passaria da correspondência à norma de organização dos níveis hierárquicos, para então corresponder a uma organização social por renda, ao mesmo tempo em que se abria a possibilidade para a valorização imobiliária do patrimônio instalado da CESP.

O que estamos assistindo, nesse momento, é como a norma dos níveis hierárquicos em Ilha Solteira, constitutiva da organização e das práticas do trabalho no canteiro de obras, circula por meio da gestão flexível do trabalho do canteiro para a sua reprodução e materialização no espaço urbano da cidade-acampamento¹⁶⁶ e, aqui, parece normalizar-se para além da situação de acampamento da obra. Nesse processo, vemos normalizar-se a própria gestão empresarial do espaço urbano, inicialmente formulada como uma gestão ampla e flexível para o acampamento de Ilha Solteira¹⁶⁷ que, então, seria praticada como normal para o desenvolvimento de uma cidade.

¹⁶⁶ Como analisamos no item 3.1.

¹⁶⁷ Como vimos no item 1.3 do capítulo 1.

A formação da
cidade: acampamento
entre 1965-68,
loteamento da
cidade-acampamento,
início de sua
construção.

3.3 DA UTOPIA AO LABORATÓRIO

Inicialmente resgatemos alguns pontos analisados para melhor identificar as linhas de força que traçaram a cidade-acampamento de Ilha Solteira, reconhecendo a finalidade dessa forma urbana e a racionalidade que a fundamenta. Apresentaremos, primeiramente, uma síntese dos argumentos centrais manifestados no debate durante o Seminário que analisamos no item anterior, sobre o fim da cidade-acampamento.

Em resumo, pudemos observar que, por exemplo, para a Diretoria de Operações, responsável pela organização do trabalho de operação da usina, que seria desenvolvido após as obras, o núcleo urbano de Ilha Solteira deveria ser destruído e os trabalhadores da operação da usina deveriam habitar a cidade de Pereira Barreto, de modo que a CESP se desobrigasse da manutenção de uma Vila de Operadores, que inicialmente estava prevista em Ilha Solteira (CESP, 1971: doc. 2, fl. 1). Isso porque consideravam que a cidade-acampamento já havia cumprido a finalidade de estabelecer uma disciplina do trabalho e modo de vida produtivos à atividade de construção, nas etapas fundamentais das obras (CESP, 1971: anexo1, fl.3).

Do ponto de vista do Departamento de Construções, que representava especialmente a posição da empreiteira Camargo Corrêa no assunto, o núcleo de Ilha Solteira não deveria sofrer qualquer transformação até o fim da última obra na região¹⁶⁸, com o argumento de que maiores aberturas do núcleo urbano implicariam no aumento do custo de controle sobre a cidade (CESP, 1971: doc. 8, fl. 1), para manter as práticas de convívio e a disciplina urbana (CESP, 1971: 1ª parte, fl. 13).

¹⁶⁸ Além das obras no canteiro de Ilha Solteira, uma série de obras complementares na região era prevista pela CESP: construção de eclusas, implantação de ferrovia, a própria UHE Água Vermelha, entre outras.

Se tomarmos o conjunto de arquitetos consultados sobre o tema - Ernest Mange, Hélio Pasta, Wit-Olaf Prochnik, José Gomes - com opiniões e critérios divergentes, observamos que acenavam para a permanência do núcleo urbano, em função da importância que teria frente a um desenvolvimento regional. No entanto, o planejamento regional implicaria a necessidade de intervenções no sentido da reforma da estrutura física do núcleo para uma adequada fixação da população. Apresentavam discursos variados, argumentando por uma intervenção no núcleo urbano: em função da rigidez na estrutura da hierarquia social materializada na cidade, devido à consideração sobre a precariedade com que foram construídas as edificações e, em grande medida, à necessidade de uma flexibilidade da estrutura urbana. Esses argumentos, decisivamente, contradiziam o Planejamento Urbano desenvolvido em Ilha Solteira nos seus discursos e justificativas centrais, marcados pelo caráter de flexibilidade da adaptação do núcleo urbano à fase de desenvolvimento da cidade após a obra. Além disso, assinalavam a necessidade de maior aporte de investimentos para uma intervenção adequada no núcleo, visando à fixação da população no território (CESP, 1971: doc. 4, 19, 37, 34).

A CESP se manifesta através de seus vários departamentos e diversos consultores: do setor jurídico, de suprimentos, contábil, econômico-financeiro, administrativo etc.. Cada qual teria fornecido os subsídios de avaliação setorial para orientar a diretoria da empresa na decisão sobre o destino do núcleo urbano de Ilha Solteira e do patrimônio nele constituído. Se, como vimos, a empresa declarava a necessidade de desobrigar-se dos custos sobre o núcleo urbano de Ilha Solteira e, ao mesmo tempo, afirmava o interesse de valorização dos investimentos já realizados (CESP, 1971: parte c), a decisão sobre como esse aparente paradoxo deveria se resolver não correspondia a nenhuma das alternativas apresentadas pelos agentes acima. A solução a ser dada ao destino do núcleo urbano de Ilha Solteira deveria se resolver no processo de seu desenvolvimento, no conjunto das práticas de governo adotadas sob o controle da empresa, que manteria a

Administração Especial de Ilha Solteira após as obras da usina. Assim, a decisão pela fixação do núcleo de Ilha Solteira, e da forma como isso teria lugar, seria resultado de um embate nas práticas de governo da cidade-acampamento e na relação com os demais agentes envolvidos e vários níveis de governo.

É de se acreditar que a colocação do problema em nível da Diretoria possa possibilitar contatos junto a escalões mais altos, apresentando a tomada de decisões por vários escalões do Governo (CESP, 1971: doc. 28, fl. 16).

A empresa deteria então a ciência e a previsão das possibilidades em causa, para julgar as vantagens e desvantagens das opções em tela. Nota-se, nesse aspecto, que tal julgamento baseava-se em parâmetros já constituídos na forma física e de governo da cidade-acampamento, conforme os efeitos positivos ou negativos dessa forma urbana para a empresa. Desse modo, a resolução a que chegaram indicaria como mais vantajosa a alternativa de manutenção das características essenciais da forma cidade-acampamento: a flexibilidade de ser cidade e, simultaneamente, acampamento.

Ilha Solteira torna-se sede do distrito de Bela Floresta, adquirindo, a partir de então, uma “relativa autonomia” (CESP, 1971: doc. 28, fl. 16). Manteve-se a forma física do Planejamento da cidade-acampamento de Ilha Solteira, sem maiores custos que a intervenção no espaço intraurbano ou no desenvolvimento regional implicaria, enquanto assegurava, acima de tudo, o poder da empresa na forma de governo local através da manutenção da AEIS.

Hélio Silva, administrador da CESP, declarou que a função da empresa no governo urbano seria:

[...] de absoluta importância uma política de incentivos traduzida numa diretriz flexível emanada do governo municipal [...]. Observa-se em razão disto a obrigatoriedade da introdução de metodologia específica para o caso de Ilha Solteira, no que atribuí a necessidade de eventual instituição de empresa de economia mista destinada a assessorar a Prefeitura da tarefa do desenvolvimento da cidade (CESP, 1971: doc 40, fl. 8).

A flexibilidade nas diretrizes do governo urbano se tornava fundamental para a manutenção do controle da empresa. Independentemente do tratamento da questão, relativo à legitimidade ou ilegitimidade da ação de uma empresa de economia mista e interesse privado assessorarem uma Prefeitura para o desenvolvimento da cidade, as vantagens que esta alternativa apresentava pareciam ser suficientes para demonstrar sua adequação.

Assim, a adequação dessa alternativa já estaria provada pelos efeitos que a mesma revelara para a empresa, na experiência da cidade-acampamento. E isso responderia aos pressupostos e objetivos da empresa no momento: desobrigar-se do núcleo urbano e, ao mesmo tempo, garantir a valorização do patrimônio nele já investido.

Tais interesses não surgiram apenas em 1971, durante o Seminário sobre o destino do núcleo urbano; já constavam como objetivo central na fundamentação jurídica da AEIS. Em documento produzido pela CESP, em 1968, que autorizava a criação da AEIS, assim se entendem as atribuições dessa administração:

Orientar a administração da cidade de Ilha Solteira [...] visando a fixação da população, a implantação das atividades que ampliar o mercado de trabalho desvinculado da CESP e que criarem condições de desenvolvimento urbano e de valorização de suas áreas (CESP, 1971: doc. 29, fl. 2).

Pudemos observar que, no processo de debate e disputas durante o Seminário de 1971, com relação ao fim da cidade-acampamento, sua finalidade parece evidenciar-se, à medida que a teia de agentes, interesses e propósitos em causa demonstravam as estratégias, os discursos e os argumentos que fundamentavam a forma cidade-acampamento e que pretendia a sua normalização na produção do espaço de um núcleo urbano, tornando-se permanente no território.

Isto é, a forma cidade-acampamento expõe a sua finalidade de normalizar o processo de empresariamento da cidade para o controle empresarial da

produção do espaço, com o fim último de gerir os investimentos da empresa. De sorte que a própria produção do espaço aparecia, nos discursos apresentados, constrangida a ser um dispositivo estratégico de racionalidade empresarial orientado à rentabilidade da empresa¹⁶⁹. Pois as estratégias, as técnicas e os mecanismos de gestão em debate revelariam o fundamento de uma racionalidade empresarial que estaria pressuposta à gestão. De forma que, as práticas adotadas seriam qualificadas como verdadeiras e adequadas não a partir de modelos e noções clássicas do direito público, mas em função do cálculo dos efeitos e das vantagens relativas aos investimentos realizados pela empresa no espaço.

Observamos, anteriormente, como essas estratégias, técnicas e mecanismos de governo foram incorporados na gestão urbana, devido à correspondência que mantinham com o canteiro de obras, onde já se mostravam eficazes e onde se verificavam sua produtividade.

Na produção do canteiro da Grande Obra, que analisamos no capítulo 2, a racionalização do trabalho passava, necessariamente, pela gestão flexível do trabalho, porque a forma canteiro de produção da Grande Obra implicava a variabilidade ainda maior das práticas e processos de produção no canteiro que marcavam a produção na construção civil, em função dos vários estágios da divisão do trabalho que se viam presentes, ao mesmo tempo, numa mesma unidade produtiva. Isto é, se, por um lado, a empresa

¹⁶⁹ A conclusão de a produção do espaço aparecer como um dispositivo do processo de acumulação, não significa que isso pudesse efetivamente se realizar. Mas a interpretação disso ser um objetivo da empresa apoia-se, teoricamente, na concepção de Lefebvre (2006) sobre a produção do espaço. Para o autor o espaço não seria entendido como algo passivo e vazio, pois enquanto produto ele interviria na produção por retroação ou interação; enquanto produtivo e produtor, entraria nas relações de produção e nas forças produtivas e, ainda, entraria na reprodução ampliada do capital (LEFEBVRE, 2006: 5). Podemos também observar que Villaça (2001) parte desse pressuposto para construir sua tese sobre como no processo de produção do espaço a classe dominante comanda a estruturação do espaço urbano, mediante o controle da segregação, influenciando, por consequência, no espaço onde vive as demais classes. Assim, Villaça concebe que a estrutura territorial seria socialmente produzida e, ao mesmo tempo, reagiria sobre o social (2001: 12). Nesse sentido, ele também procura dialetizar a produção do espaço, superando concepções estruturalistas que tomariam o espaço como simples palco ou efeito do processo de acumulação do capital (2001: 12).

investia na industrialização do processo produtivo do canteiro, inclusive devido à própria escala do empreendimento, para a aceleração do processo de trabalho em setores chave da produção, por outro lado, o trabalho variável, propriamente manufatureiro e às vezes artesanal, em grande medida precário, apresentava-se de forma ainda mais significativa e determinante para o ritmo e organização do trabalho da cadeia produtiva como um todo.

Vimos, portanto, que será no âmbito da gestão da obra que se operará a racionalização do conjunto desses trabalhos, por meio de uma forma de gestão flexível para o controle da variabilidade característica do trabalho. Nota-se, pois, que a estratégia da empresa, ao invés de se apoiar num modelo de regulamentação prescrito e normativo para a racionalização do trabalho, adotava uma gestão flexível, capaz de lidar com formas e procedimentos de controle com critérios variáveis, isto é, que variavam a cada situação. Assim sendo, a moderna empresa da construção civil operava a acomodação do trabalho precário e “atrasado” à formas modernas de produção e normalização do trabalho, que se apresentavam produtivas à obra.

No início do capítulo 3, foi analisada, justamente, a reprodução desse processo na produção da cidade-acampamento. Ou seja, a normalização do trabalho, desenvolvida no canteiro de obras e empreendida por uma gestão flexível, teria circulado para a produção da cidade-acampamento, na medida em que a gestão do trabalho modulava a organização social em Ilha Solteira e reproduzia-se no governo da cidade-acampamento. Observamos esta normalização materializada na segregação da organização do espaço urbano, acomodando o fracionamento social como algo normal e como base fundamental dos critérios de governo da AEIS.

No capítulo 1, já havíamos analisado como a documentação que propôs o Planejamento urbano de Ilha Solteira desenhava tanto a forma urbana quanto a gestão do empreendimento, tal qual “um tipo novo de fenômeno

urbano” que se pretendia desenvolver e que significava a incorporação de características de cidade e, ao mesmo tempo, de acampamento. Para tanto, um dispositivo se apresentava como meio essencial de consecução desses objetivos, seja no âmbito da forma urbana, seja no âmbito administrativo: a flexibilidade.

A flexibilidade seria afirmada como característica positiva e central para a produção da cidade-acampamento e, na prática, implicava a proposição de dois mecanismos: o estatuto jurídico de condomínio horizontal, que garantia à empresa, enquanto majoritária das cotas da Sociedade Incorporadora, controlar sua propriedade urbana; e, junto ao mesmo, o estatuto de Administração Especial, que seria a regulação necessária para a empresa desenvolver a forma de gerir o progresso de seu empreendimento¹⁷⁰.

Dessa maneira, a flexibilidade, que se verificava como forma de controle produtiva da obra apresentava-se como dispositivo para a produção da cidade-acampamento orientada a um “tipo novo de fenômeno urbano”. Nesse sentido, a empresa decidia por não predeterminar o futuro do núcleo urbano, pelo menos enquanto sua fixação como cidade definitiva não se mostrasse vantajosa. E, ao mesmo tempo, garantia sua soberania sobre o núcleo urbano, assegurando o seu contínuo controle por tempo indeterminado, para lidar com a probabilidade de se manter o núcleo e valorizar seu investimento¹⁷¹.

¹⁷⁰ Assim, diz os autores do relatório, “a flexibilidade da estrutura condominial” (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 51) iria permitir à CESP “conferir ao núcleo de Ilha Solteira características simultâneas de cidade e de acampamento” (1968: 51) e garantir à empresa “um esquema administrativo amplo e flexível, capaz de enfrentar situações diversas e de permitir adaptações rápidas diante de situações inesperadas” (1968: 17).

¹⁷¹ A empresa recomendava na Ordem de Serviço ao escritório Planemak, a respeito da previsão de Ilha Solteira tornar-se cidade definitiva: “O melhor é não predeterminar esta situação já que qualquer antevisão do que ali poderá ocorrer é aleatória” (CELUSA, 1966; apud CESP, 1971: doc. 30, fl. 1).

Por fim, observamos neste capítulo como as vantagens dessa forma cidade-acampamento justificava, para a empresa, a sua permanência após o fim das obras e para além da necessidade do acampamento de trabalhadores. Mesmo que estivessem tratando, a partir de então, da perspectiva de desenvolvimento de uma cidade.

Ainda assim, o que se observa é que, após o longo Seminário desenvolvido em 1971, apoiando-se em uma série de investigações e análises setoriais, em argumentos de fundamentação tecno-científica e cálculos de probabilidades a respeito das vantagens e desvantagens das alternativas de destino do núcleo urbano, a empresa, novamente, decidiu por não predeterminar o futuro do núcleo urbano. A estratégia demonstrou ser, justamente, a de apoiar-se na flexibilidade da indeterminação quanto ao destino do núcleo, para balizar suas decisões conforme as probabilidades de a cidade vingar, sem que fosse preciso contar com novos investimentos. Mas, sim, ao contrário, desonerando-se e garantindo o seu retorno financeiro¹⁷², por meio da gestão empresarial sobre o espaço urbano: Ilha Solteira passaria a ter uma “relativa autonomia”, como vimos, orientada pela AEIS. Isso porque interessava à valorização do patrimônio investido pela empresa, que era um dos objetivos da AEIS.

Conclui-se, portanto, que a flexibilidade da forma cidade-acampamento significava o mecanismo pelo qual a empresa pretendia controlar a produção do espaço urbano. De sorte que seria possível afirmar que a finalidade da cidade-acampamento seria tornar o espaço objeto de investimento e, ao mesmo tempo, meio de controle desse investimento, na medida em que se tornará importante para a empresa gerir esse negócio por meio da gestão empresarial do espaço urbano. Para isso, tornam-se necessárias estratégias, técnicas e procedimentos de caráter flexível, como

¹⁷² Assim a empresa decide dar início a dois projetos antagônicos: o “Projeto Integrado de Fixação da cidade” e o “Projeto de Desmobilização da idéia e do núcleo de Ilha Solteira-cidade definitiva” (CESP, 1971: doc. 2ª parte, fl. 18-19).

mecanismos através dos quais a gestão empresarial pretendia verificar e tornar crível a plausibilidade de controle da produção do espaço.

Como demonstramos, no caso de Ilha Solteira, técnicas de controle flexível faziam parte da racionalização das práticas de trabalho no canteiro de obras, que foram normalizadas ao se verificarem produtivas. Se inicialmente essas técnicas eram reproduzidas na cidade-acampamento durante as obras, depois seriam normalizadas para além da condição de exceção dos tempos de obra.

Trata-se de evidenciar que a flexibilidade, nesse caso, é o dispositivo que permitiria a governamentalidade¹⁷³, ou seja, as técnicas e características de gestão, desenvolvidas e aplicadas no canteiro de obras, enquanto excepcionalidade em função de um tempo e espaço produtivo da obra, normalizar-se para a produção do espaço urbano e para além do tempo e espaço de um acampamento de obra, reproduzindo-se como normal no governo da cidade.

É nesse sentido que poderíamos afirmar que a análise de Ilha Solteira parece demonstrar a constituição de um regime de verdade das formas de empresariamento urbano, um processo de sua construção como algo normal e como verídico. E, obviamente, um processo, construído no jogo de poder entre agentes, discursos, circuitos e estratégias de verificação, que tem no dispositivo da flexibilidade um elemento essencial.

Não se trata aqui de considerar que as formas de empresariamento urbano produzidas em Ilha Solteira tivessem objetivamente a finalidade de serem reproduzidas e generalizadas. Nem tampouco de afirmar que, no caso de Ilha Solteira, a produção do espaço já se constituía como o meio decisivo para a reprodução do capital, tal como ocorre no processo contemporâneo

¹⁷³ Foucault entende a governamentalidade como a arte de governar, seria “o conjunto constituído pelas instituições, os procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder” (2009: 143).

de acumulação capitalista avançada de transformação das cidades em cidades-empresa, em sua forma mais acabada. Contudo, trata-se de perceber que, no contexto de Ilha Solteira, uma série de práticas de empresariamento da cidade foram experimentadas na produção do espaço da cidade-acampamento, as quais, indeterminadas no tempo e flexíveis na forma, orientavam-se à construção de um regime de verdade da produção empresarial do espaço da cidade ao normalizá-lo.

A Grande Obra de Ilha Solteira naquele momento significaria, assim, um laboratório de concepção e prática produção empresarial da cidade, onde se pôde produzir e reproduzir um processo de empresariamento urbano que posteriormente ganharia contornos mais acabados, tornando-se um fenômeno marcante no urbano contemporâneo¹⁷⁴.

É preciso fazer uma referência à periodização histórica para esclarecer que essa reflexão traz em si a ideia de dois momentos distintos da urbanização brasileira em relação ao processo de acumulação do capital¹⁷⁵.

Um momento seria o próprio momento da produção da Grande Obra de Ilha Solteira (1960/1970) que se insere no processo de urbanização e produção das infraestruturas do território brasileiro, profundamente assentado na articulação da expansão da industrialização no Brasil.

A produção do espaço, nesse momento, seria uma condição do processo de industrialização e de produção de uma Grande Obra por uma dada

¹⁷⁴ Há um conjunto de autores que vem analisando o processo de empresariamento urbano na contemporaneidade (HARVEY, 2005; HALL, 2002; ASCHER, 2010; ARANTES, 2001; VAINER, 2000; RIZEK, 2011), ressaltando a extensão e normalização desse processo, que tende a uma privatização de dimensões originalmente públicas do espaço urbano.

¹⁷⁵ Faremos aqui um breve parênteses para tratar sucintamente de dois momentos distintos do processo de urbanização e industrialização brasileira com base em alguns autores que vem analisando as transformações urbanas recentes, buscando refletir sobre a natureza dessas transformações. Tratam-se de teses que se assentam numa perspectiva marxista dialética e que, em alguma medida, apoiam-se na teoria da Escola de Regulação. Esta corrente teórica procura analisar os modelos de desenvolvimento como respostas, historicamente desenvolvidas, para a estabilização do regime de acumulação (fordista, flexível, etc.) em certo período de tempo.

empresa; além disso, a produção do espaço seria um elemento que entra no próprio ciclo de acumulação do capital fixo dessa empresa.

Assim, o modelo de desenvolvimento urbano em que o Regime Militar naquele período se apoiava, tratava da construção de um território como meio para a realização da industrialização.

Num contexto internacional mais amplo, segundo algumas teses com base na teoria da Escola de Regulação, esse momento se inseria num regime fordista de acumulação do capital em que a produção do espaço significava a realização de uma rede física para articular a produção, circulação e distribuição do ciclo do capitalista (HARVEY, 1999; ARANTES, 2007; TAFURI, 1985, etc.). O planejamento urbano de larga escala nesse momento buscava a racionalização funcional do ciclo da produção no espaço, e o modelo modernista de cidade possuía a “unidade de produção” como um paradigma: “são os princípios da organização da produção que são transpostos para o plano urbano” (VAINER, 2001: 86).

Para alguns autores, isso representava a manifestação da ideologia do Plano (TAFURI, 1985: 51; ARANTES, 2001: 99), e assinalam que a organização e planificação se tornariam palavras de ordem tanto da social-democracia como do capitalismo democrático (TAFURI, 1985: 51, 81). Nesse caso, a racionalização, seguindo os propósitos fordistas, não deveria dissociar-se de fins sociais:

[...] os modelos inovadores devem responder a exigências que façam simultaneamente parte dos momentos de reestruturação interna aos ciclos e dos momentos de circulação da mercadoria (TAFURI, 1985: 50).

Ao mesmo tempo, a ideologia deveria incidir sobre a socialização dos consumos, em cujo processo a elaboração intelectual seria compelida a tornar a produção ideológica mais funcional (TAFURI, 1985: 50). Nas palavras do autor:

Individualizando na cidade a unidade real do ciclo da produção, a única tarefa adequada para o arquiteto é a organização desse mesmo ciclo.

Levando essa proposta ao extremo, a atividade de elaborador de modelos de organização [...] é a única em que se conjugam completamente a necessidade de taylorização da produção construtiva e a nova tarefa do técnico, nela integrado em nível máximo (TAFURI, 1985: 74).

Para outros, o projeto modernista continha uma perspectiva do “vir-a-ser” que contribuiria para as metas do projeto do bem estar social (HARVEY, 1999: 72, 325). Ascher descreve o urbanismo keynesiano-corbusiano, por um lado, como a expressão de uma racionalidade simplificadora com seu zoneamento monofuncional adaptado à produção e ao consumo de massa, mas, por outro, como a materialização do Estado de Bem Estar com seus equipamentos coletivos, serviços públicos e habitações sociais (ASCHER, 2010: 28).

Olhando para a urbanização brasileira, Francisco de Oliveira (2003) apontava que, num momento marcado pela produção fordista, as relações entre o Estado e o urbano, o Estado e o planejamento, podiam ser caracterizadas como um esforço de normatividade para lograr estabelecer a relação capital-trabalho, e promover as condições gerais da produção para a industrialização (OLIVEIRA, 2003: 9). Nesse caso, segundo o autor, todas as formas de planejamento buscariam funcionalizar a cidade para uma nova divisão social do trabalho e novas relações de classe (2003: 9), em alguns casos, como na experiência do *Welfare*, logrando a mudança de distribuição de renda (2003: 11) de forma positiva.

Ambas as perspectivas faziam parte do debate sobre a produção do espaço em momento de acumulação industrial fordista. De toda maneira, um segundo momento caracterizaria diferentemente a produção do espaço e a intervenção do urbanista na urbanização contemporânea.

Para muitos autores o espaço urbano contemporâneo seria marcado pela passagem do planejamento urbano de larga escala (*Master Plan*) ao projeto urbano (*Master Project*) ou ao chamado Planejamento Estratégico (HARVEY, 2001; VAINER, 2000; ARANTES, 2001; ASCHER, 2010, etc.). Significaria a passagem da hegemonia do capital industrial ao capital

financeiro¹⁷⁶ (CHESNAIS, 2005), que implicaria uma reestruturação produtiva provocando mudanças na organização do trabalho e da produção, com vistas a uma fluidez e aceleração do giro de capital. Isso afetaria profundamente a divisão internacional do trabalho e a maneira de conceber, produzir, usar e gerir as cidades. Com relação à intervenção do urbanista nesse processo, diz Arantes: “o novo planejamento – hierarquizador e intensivo – sendo de oposição, se apresentava como transformador ou ‘reformista’” (2000: 18).

Ao contrário do planejamento de larga escala nos moldes fordistas, para Ascher, “o neourbanismo esforça-se em construir os problemas caso a caso, e em elaborar respostas específicas a cada situação [... com relação a] contextos particulares mutantes, incertos” (2010: 92). E qualificaria: “É, ao mesmo tempo, estratégico, pragmático, e com senso de oportunidade” (2010: 83); “[...] privilegia a negociação e o compromisso em relação à aplicação da regra majoritária” (2010: 82), bem como a solução *ad hoc* em relação à lei.

Seria nesse sentido que o caráter de flexibilidade apareceria como um elemento positivo no novo urbanismo¹⁷⁷, uma vez que seria preciso, a partir de então, responder aos tempos e demandas da lógica de acumulação flexível (nos termos de Harvey, 1999) ou chamada “financeirizada” (para Chesnais, 2005).

¹⁷⁶ Assim Chesnais definiria a “mundialização financeira”: trata-se “sistema de relações econômicas e sociais internas e internacionais cujo centro é a finança e que está apoiado nas instituições financeiras e políticas do país hegemônico em escala mundial” (1999: 26). Isso, para o autor, pressuporia uma nova forma de dominação baseada num regime de acumulação e num regime de regulação distintos do parâmetro fordista. Assim, Chesnais entende que “o capital portador de juros está localizado no centro das relações econômicas e sociais” (CHESNAIS, 2005: 35),

¹⁷⁷ Segundo Ascher “O neourbanismo integra modelos novos de produtividade e gestão, contribuições das ciências administrativas, tecnologias da informação e comunicação. Não busca simplificar realidades complicadas e se esforça, antes de tudo, em dar conta de territórios e situações complexas. Sua performance e sustentabilidade são obtidas pela variedade, flexibilidade e capacidade de reação” (ASCHER, 2010: 85).

Não seria mais a organização da produção que orientaria o planejamento urbano,

Agora, os neoplanejadores se espelham na empresa enquanto unidade de gestão e negócios. Assim, ver a cidade como empresa, significa, essencialmente, concebê-la e instaurá-la como agente econômico que atua no contexto de um mercado e que encontra nesse mercado a regra e o modelo do planejamento e execução de suas ações (VAINER, 2000: 86).

Assim, um conjunto de autores concorda que um processo de empresariamento urbano (HARVEY, 2006) ou empreendedorismo urbano (HALL, 2002) levaria a cidade à forma da cidade empresa¹⁷⁸ (VAINER, 2000), em que o espaço deixaria de ser apenas força produtiva e entraria na dimensão da mercadoria.

Aí, a cidade, suas representações, gestão, formas e investimentos passariam a ser produzidos como negócio. Esse processo atinge uma forma mais definida no neoliberalismo, sendo desenvolvido no Brasil principalmente nos anos 1990. Ele põe o mercado como soberano na coordenação da produção e da organização urbana, no lugar do Estado Planejador que possuía papel fundamental nas mediações públicas que se faziam necessárias à acumulação do capital no período fordista¹⁷⁹.

Desse modo, para certos autores, esse processo seria propriamente um processo conservador (HARVEY, 1999; JAMESON, 1985; HALL, 2002; OLIVEIRA, 2003).

¹⁷⁸ Vainer, procurando definir o Planejamento Liberal Estratégico, descreve que a “[...] analogia da cidade-empresa constitui a condição mesma da possibilidade de transposição do planejamento estratégico de seu território natal (a corporação privada) para o território (público) urbano” (2000: 84), e, ao comparar, o autor conclui que se trata de “No lugar do planejamento moderno, compreensivo, fortemente marcado por uma ação diretiva do estado, expressa, entre outros elementos, nos zoneamentos e nos planos diretores, um planejamento competitivo, que se pretende flexível, amigável ao mercado” (VAINER, 2011: 2).

¹⁷⁹ Para Ascher “o neourbanismo se depara com a confusão desse modelo. Um número crescente de infraestruturas e equipamentos mistura intervenções públicas e privadas sob formas diversificadas de parcerias, concessões e prestações cruzadas de serviços” (ASCHER, 2010: 89).

Do ponto de vista da atividade do planejamento, por exemplo, Hall (2002) descreve esse processo de transformação do planejamento na Inglaterra da seguinte maneira:

Houve um momento no decorrer da década de 1970 em que o movimento urbanístico começou a plantar a bandeira e a virar do avesso; pareceu mesmo, por vezes, durante os anos 1980, estar à beira da autodestruição. [...] O planejamento deixou de controlar o crescimento urbano e passou a encorajá-lo por todos os meios possíveis e imagináveis. Cidades, a nova mensagem soou em alto e bom som, eram máquinas de produzir riqueza; o primeiro e principal objetivo do planejamento devia ser o de azeitar a máquina. O planejador foi se confundindo cada vez mais com o seu tradicional adversário, o empreendedor; o guarda caça transforma-se em caçador furtivo (HALL, 2002: 407).

Logo, analisando essas transformações urbanas na passagem da hegemonia do capital industrial para o capital financeiro, Ana Fani Carlos (2011) assinala que seriam engendradas novas estratégias e mecanismos que tornariam o espaço um elemento produtivo, de sorte que a produção do espaço adquiriria centralidade no processo de acumulação do capital avançado.

Lefebvre (2006) já havia sinalizado a tendência do processo de acumulação industrial tornar o espaço uma condição necessária ao processo de reprodução do capital, com vistas a operar a superação de crises de acumulação. Em função da apropriação de espaços existentes, construção, destruição e reconstrução, a produção do espaço tenderia a deixar de ser um ramo secundário, tornando-se central (Lefebvre, 2000: 386-388). Nesse processo, ele destaca em especial o papel que o setores imobiliário e da construção civil teriam em atuar contra a queda na taxa de lucro em função da massa de mais valia produzida na construção¹⁸⁰ (Lefebvre, 2006: 387-388). Nas palavras do autor:

¹⁸⁰ Sérgio Ferro (2006) também segue essa interpretação sobre o papel da construção civil na economia, para pensar suas implicações para a produção da arquitetura. Para ele a manutenção de áreas retrógradas de produção como a construção civil seria uma estratégia recorrente para se frear a tendência à queda estrutural da taxa de lucro na economia como um todo (2006: 98-99). De sorte que Ferro concordaria com Lefebvre, ainda que não estivesse tratando da análise da produção do espaço, mas sim a respeito do

Ocorre então que o ‘imobiliário’ é energicamente chamado à ordem. [...] oscila entre um papel subalterno de evocação, de volante de complemento, enfim, de regulação, e de função dominante. [...] Mas ele conserva uma função essencial: a luta contra a tendência à baixa da taxa de lucro médio. A construção (privada ou pública) rendeu e rende ainda, exceto em casos excepcionais, lucros superiores à média. O investimento no ‘imobiliário’, isto é, na produção do espaço, comporta ainda uma proporção superior de capital variável relativamente ao capital constante. [...] Donde a formação de uma massa de mais-valia que aumenta a massa geral, mas da qual uma parte pertence às empresas de construção, aos promotores, aos especuladores (Lefebvre, 2000: 387-388).

Harvey (2003; 2004) tem reafirmado essa tese, assinalando que as possibilidades de o capital superar as crises de acumulação estariam na base de um “novo imperialismo”, na medida em que a articulação entre diferentes espaços e as necessidades de expansão de mercados engendrariam espaços onde ainda se realizaria uma acumulação primitiva, que o autor denomina de “acumulação por espoliação”. Tratar-se-ia da expansão do capital para explorar novas fronteiras (através de novas formas de propriedade intelectual (patentes), da mercantilização crescente de recursos naturais, da mercantilização de culturas, da privatização de bens até então estatais, etc.) (2004: 122,123), donde o espaço se tornaria um elemento produtivo.

Para Sergio Ferro a manutenção de áreas retrógradas de produção como a construção civil seria uma estratégia recorrente para se frear a tendência à queda estrutural da taxa de lucro na economia como um todo (2006: 98-99). De sorte que Ferro concordaria com Lefebvre, ainda que não estivesse tratando da análise da produção do espaço, mas sim a respeito do projeto da arquitetura moderna e o motivo da não industrialização da construção civil, o que engendraria a contradição na produção da arquitetura entre “atraso” e “moderno”.

Seguindo a interpretação desses autores, seria então possível observar que, é no decurso da passagem dos dois momentos tratados, que a

projeto da arquitetura moderna e o motivo da não industrialização da construção civil, o que engendraria a contradição na produção da arquitetura entre “atraso” e “moderno”.

produção do espaço ganharia centralidade no processo de acumulação do capital, especialmente considerando o papel dos setores da construção civil e imobiliário.

Foi considerando essas pesquisas que a Grande Obra de Ilha Solteira foi tomada como objeto de análise nessa dissertação, na medida em que apresentava elementos que indicariam algumas contradições nas passagens desse processo e que incitavam a sua pesquisa.

Procuramos analisar isso não no âmbito das relações econômicas inter-setoriais e como produziram efeitos no desenvolvimentismo daquele momento¹⁸¹. Mas, especialmente, tratando como que, nesta Grande Obra da construção civil, uma série de mecanismos, processos, estratégias e discursos estariam sendo construídos, dotados de novos sentidos para aquele momento da história do urbanismo no Brasil.

Uma perspectiva dialética da história nos permite ver que momentos distintos, mesmo que separados por rupturas radicais, não envolvem mudanças completas de conteúdos, uma vez em se tratando de momentos inseridos numa mesma lógica do processo de acumulação do capital, são os momentos discutidos¹⁸². Desse modo, um determinado momento apresenta a dominância de elementos que num período anterior poderiam apresenta-se como sendo traços secundários, tratando-se, assim, de partes de um processo histórico contraditório de desenvolvimento.

É nesse sentido que consideramos a relevância da análise do caso de Ilha Solteira, onde um campo de experimentação parece ter desenvolvido um

¹⁸¹ Essa perspectiva poderia ser desenvolvida em uma pesquisa que pudesse avaliar a Grande Obra de Ilha Solteira em relação ao governo da ditadura militar, o Milagre Econômico do período e a política desenvolvimentista naquele momento. Em grande parte, essa pesquisa foi desenvolvida por Froelich (1999), ainda que ele não tenha pretendido analisar o processo de produção dessa obra em relação à acumulação do capital naquele momento.

¹⁸² Estamos nos referindo à perspectiva de alguns autores, muitos dos quais acima mencionados: Lefebvre 2006; Anderson 1984; Jameson, 1985; Harvey 1999.

conjunto de técnicas, discursos e práticas que configurariam dispositivos do empresariamento urbano, quando esses dispositivos ainda não possuíam a importância que adquiriram na produção do espaço urbano contemporâneo, nem a exata correspondência como os significados que ganhariam na atualidade.

Por isso, a pesquisa procurou apoiar-se na investigação de categorias empíricas manifestadas na análise do objeto, que pudesse informar os sentidos que possuíam elementos como a flexibilidade, a indeterminação, um novo fenômeno urbano, cidade-acampamento, etc. Interessava, sobretudo, a análise de como esses sentidos estariam sendo construídos que, por hipótese, seriam positivamente apropriados a uma forma de produção do espaço que se fundaria em uma racionalidade empresarial. É, nesse sentido, que entendemos Ilha Solteira como laboratório de dispositivos de produção empresarial da cidade.

Ao longo deste trabalho, acreditamos ter demonstrado esta hipótese, analisando as séries de práticas em âmbitos variados da produção do espaço — que a documentação levantada apresentava¹⁸³: em relação à dimensão econômica, política, intelectual, urbanística e jurídico-administrativa, nos níveis do planejamento e da cotidianidade, no âmbito do trabalho e da vida urbana, a partir do ponto de vista de agentes distintos, com interesses e estratégias diversas, durante os tempos da Grande Obra de Ilha Solteira. Uma das análises desenvolvidas ao longo da dessa dissertação demonstrou como o estatuto de condomínio horizontal, e a constituição legal da Administração Especial, teriam sido

¹⁸³ Consciente de que se, por um lado, a documentação é vasta no que se refere às fontes da empresa e instituições a elas associadas, reconhecemos que a pesquisa não pôde aprofundar, na mesma medida, a análise de outras fontes como entrevistas aos moradores e trabalhadores de Ilha Solteira, que seriam importantes para aprofundar as dimensões de análise da produção do espaço. Entretanto, a justificativa se deve ao fato de que o que se pretendeu analisar e destacar é, sobretudo, a investida da governamentalidade empresarial, suas técnicas e mecanismos de gestão aplicadas ao governo do espaço urbano, com vistas ao controle da produção do espaço. E, para tanto, as fontes analisadas se mostravam as mais relevantes, em detrimento da análise de outros âmbitos, como a cotidianidade na produção do espaço.

experimentados em Ilha Solteira e, em seguida, incorporados em discursos, processos e na jurisdição sobre o tema¹⁸⁴.

É possível considerar que, na especificidade da Grande Obra, essas práticas teriam configurado dispositivos, cuja qualidade seria de regular a variabilidade presente na dinâmica de vida e trabalho naquele empreendimento. Teria se tornado preciso adotar mecanismos de controle social que visassem à regulação dos fluxos populacionais, da própria variedade social inscrita no registro da norma dos níveis sociais em função dos ritmos da obra, de um trabalho que empregava um contingente de trabalhadores em escala e em qualidades distintas, sofrendo uma alta rotatividade que, inclusive, variava conforme as etapas do canteiro. De sorte que um “sistema elementar” de controle social poderia ser facilmente “contornado” e deveria ser evitado.

Para um núcleo urbano com características simultâneas de cidade e de acampamento ainda não existe experiência consagrada. Por essa razão, é necessário dotá-lo de um esquema administrativo amplo e flexível, capaz de enfrentar situações diversas e de permitir adaptações rápidas diante de situações inesperadas (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 17).

Como vimos, esse era o argumento dos consultores Maria Ruth Sampaio, Paulo Bruna e Reis Filho para propor um outro paradigma urbano em Ilha Solteira, um “tipo novo de fenômeno urbano”, distinto do modelo de acampamento limitado e temporário como Jupia.

[...] a sociedade de Jupia como conjunto não chegou a desenvolver os outros objetivos e as outras formas de controle, que dão vigor à vida social comum. Sua continuidade e a eficiência de seu funcionamento dependem de um só fator, razão pela qual essa sociedade não é dotada do poder de compensar internamente suas crises e do poder de auto-regeneração. [...] Ela é extremamente vigorosa enquanto seu instrumento de controle for operativo, mas será extremamente frágil se este falhar (BRUNA; REIS FILHO; SAMPAIO, 1968: 26).

¹⁸⁴ Analisamos isso no item 1.3, a partir da análise dos discursos dos juristas Hely Meirelles e Eurico Azevedo.

Ao contrário disso, Ilha Solteira deveria ser uma cidade-acampamento com uma forma de controle ampla e flexível. Nesse sentido, a produção do espaço de Ilha Solteira parece experimentar processos, articulações e dispositivos que já não se restringiam aos confinamentos da produção de uma “sociedade disciplinar”, na medida em que deveriam desenvolver-se no espaço-tempo da cidade-acampamento com vista a se normalizarem numa cidade.

Assim, “mecanismos reguladores” se apresentavam como estratégias operativas para um controle flexível, com a qualidade de lidar com a variabilidade que seria característica do espaço urbano.

A esse respeito pudemos observar como o planejamento urbano proposto pelo escritório Planemak estaria afinado com as teorias que estavam sendo desenvolvidas nas cidades novas inglesas; não apenas em função da lei de concessão com as Corporações de Desenvolvimento e seus empreendedores, mas também com base na ideia de cidade dinâmica e flexível propugnada por Constantinos Doxiadis.

Ao invés da cidade pensada como o modelo limitado e estático da Carta de Atenas, Doxiadis propunha que seria preciso “projectar para la incertidumbre” (1968:21), deveria “ser flexible de modo que pueda adaptarse a las normas que cambian fase a fase” (1968: 28), partindo da ciência capaz de avaliar de “how they [the cities] grow and why they are successful or not” (1975:59).

No caso de Ilha Solteira, observamos que, com vistas a um controle variável, a sua administração “ampla e flexível” operaria por um processo de modulação da organização social. Vimos, a esse respeito, à luz da análise comparativa proposta por Foucault sobre dois paradigmas distintos que Foucault (2009) analisa: o acampamento romano e a grande cidade, sendo que a passagem de uma ao outro paradigma manifestaria a transformação de formas e técnicas de um controle prescritivo e regulamentar dos

“confinamentos modelo”, para àquele tipo de controle capaz de gerir as populações. Seria uma transformação inscrita em bases distintas da arte de governar: tratar-se-ia da passagem de uma governamentalidade disciplinar à governamentalidade liberal.

Nesse processo, Foucault considera que

[...] vai aparecer todo um domínio de intervenções, de intervenções possíveis, de intervenções necessárias, que não terão [...] a forma da intervenção regulamentar. Vai ser preciso manipular, vai ser preciso deixar fazer, vai ser preciso, em outras palavras, gerir e não mais regulamentar. Essa gestão terá essencialmente por objetivo, não tanto impedir as coisas, mas fazer de modo que as regulações necessárias e naturais atuem [...] (2009: 474).

O sentido da palavra “liberal” para Foucault (2008: 86) associada à prática governamental seria, precisamente, que ela é consumidora de liberdade. “O liberalismo não é aquele que aceita a liberdade. O liberalismo é o que se propõe a fabricá-la” (2008: 88). Por isso haveria um papel fundamental de se gerir essa fabricação, com uma “formidável extensão dos procedimentos de controle, de pressão, de coerção” (2008: 91).

Para Foucault, a sociedade empresarial é a sociedade que interioriza a empresa (2008: 199) e suas normas, adotando formas de controle que teriam um poder enformador da sociedade (2008: 203-204), que mudam continuamente¹⁸⁵ – o que Deleuze (2010), com base em Foucault, chamaria de uma moldagem auto deformante, uma modulação. Assim sociedade empresarial se desenvolveria no decurso da racionalidade governamental marcada pelo liberalismo¹⁸⁶.

¹⁸⁵ Segundo Foucault, tratar-se-ia de um desdobramento do modelo econômico para fazer dele um modelo de relações sociais (2008: 332).

¹⁸⁶ Para Foucault “é essa multiplicação da forma ‘empresa’ no interior do corpo social que constitui, a meu ver, o corpo da política neoliberal” (2008: 203).

Em análise de longa narrativa sobre o desenvolvimento da governamentalidade liberal¹⁸⁷, Foucault reconhece as transformações assinaladas no processo de nascimento da razão governamental moderna que se desenvolveria na Europa nos marcos do liberalismo desde o século XIX, com a característica de não mais se fundar em torno da noção de direitos, dos direitos originários (2008: 18). A partir de então, a forma de racionalidade que se desenvolveria, e permitiria que a razão governamental se autolimitasse, seria a economia política (FOUCAULT, 2008: 19). Desse modo, em vez de as práticas governamentais basearem-se em termos de direitos, e em termos de legitimidade, passariam a se balizar pelos seus efeitos. E interessaria, sobretudo, se esses efeitos fossem negativos ou positivos¹⁸⁸ (2008: 21). Assim, o sucesso ou fracasso passariam a ser critérios da ação governamental, substituindo o critério de legitimidade ou ilegitimidade (2008: 23), uma vez que a razão econômica é que balizaria as práticas governamentais.

[...] [seria então] sempre no interior desse campo da prática governamental em função dos seus efeitos, não do que poderia fundi-la em direito, que a razão econômica vai ser colocada (FOUCAULT, 2008: 21).

Assim, na racionalidade governamental liberal, o mercado passaria a orientar o governo que deveria agir conforme a verdade, cujo critério de juízo se assentaria na ciência da economia política¹⁸⁹. Dessa forma, diz o autor, a verdade econômica, seus critérios de eficácia e resultados, seriam colocados no centro da prática governamental liberal (FOUCAULT, 2008: 30).

¹⁸⁷ Foucault revela que o objetivo de sua reflexão seria, a partir da história da razão governamental, fazer a genealogia do Estado moderno e dos seus aparelhos (2009: 476).

¹⁸⁸ Nas palavras de Foucault: “[a partir de então] pouco importa ser esse direito legítimo ou não, o problema é saber quais efeitos ele tem e se esses efeitos são negativos” (2008: 21).

¹⁸⁹ Complementa Foucault: “Logo, como vocês estão vendo, aparecimento de uma relação entre o poder e o saber, o governo e a ciência, que é um tipo bem particular” (2009: 472), e que teria por fundamento a razão econômica. “A razão econômica está, não substituindo a razão de Estado, mas dando um novo conteúdo à razão de Estado e dando, por conseguinte, novas formas à racionalidade de Estado” (2009: 468).

A análise da governamentalidade, ou seja, da arte de governar, ainda que observada em longa narrativa por Foucault, parece elucidar um processo de desenvolvimento de práticas e mecanismos que perpassam momentos e contextos variados da história, mas que marcariam uma transformação das técnicas de poder, com tecnologias de controles novas e distintas, que caracterizaria a razão governamental moderna. Tratar-se-ia da passagem da tecnologia disciplinar, que age sobre o corpo individual, para a tecnologia de regulação da vida, que se dirige não mais ao homem corpo, mas ao homem espécie¹⁹⁰.

Não seria uma transformação com a substituição de uma tecnologia pela outra, tratar-se-ia do aparecimento de uma nova tecnologia de poder que não exclui a primeira, mas a integraria e modificaria (FOUCAULT, 2008: 289). Nesse processo, a norma surgiria como um elemento fundamental entre a tecnologia disciplinar e a tecnologia da regulação¹⁹¹.

Essa perspectiva, do ponto de vista do método, permitiu-nos que procurássemos respostas sobre a razão da forma cidade-acampamento, que se forjava em Ilha Solteira, não com base em modelos teóricos daquele momento, mas que pudéssemos observar a sua construção a partir de mecanismos, discursos, estratégias, equipamentos, isto é, séries de práticas que se desenvolviam na teia de relações entorno daquela obra e que revelaram a constituição de dispositivos de uma produção empresarial da cidade. Tratavam-se de dispositivos que, se num primeiro momento forneceram uma forma de controle social “amplo e flexível” para a produtividade da obra, em seguida seriam normalizados naquele espaço

¹⁹⁰ Na medida em que passaria a ser preciso controlar populações, quando os homens formariam uma massa global afetada por processos de conjunto; então se desenvolveria uma nova tecnologia: a Biopolítica (FOUCAULT, 2008).

¹⁹¹ Como vimos, “A norma é o que pode tanto se aplicar a um corpo que se quer disciplinar quanto a uma população que se quer regular (sic)” (1999: 302). Assim, para Foucault, a sociedade da normalização “é uma sociedade em que se cruzam, conforme uma articulação ortogonal, a norma da disciplina e a norma da regulação (sic)” (1999: 302).

urbano pela empresa com vistas à fixação da população e, com isso, a valorização seu empreendimento.

Nesse processo, vimos que a norma que modulava aquela organização social, fundamentava-se não plenamente no mercado liberal, processo que descreve Foucault, mas sim nas práticas do canteiro de obras. Isto é, a verificação da verdade que subsidiaria o regime de veridicional nesse caso, não seria ainda o mercado, mas sim o processo de racionalização do trabalho desenvolvido nas especificidades do processo de produção da construção.

Benjamin Coriat, em 1983, quando simplesmente iniciava seus estudos sobre a acumulação flexível, em caráter especulativo à época, lançou a hipótese de relação entre as características da construção civil e suas coincidências com os caracteres que se afirmariam como produtivos a partir de um momento (1970) com tendência de organizar um mercado com base em uma demanda cada vez mais aleatória, tanto em quantidade como em qualidade (1983: 11), em oposição à economia de escala fordista, que desde então enunciaria a sua crise.

[...] o canteiro se constitui em um laboratório privilegiado de experimentação e de estudo de possibilidades e limites de adaptação ao caráter aleatório que se tornou uma característica de demanda. Talvez mais do que outros setores ele reúne condições internas favoráveis para a passagem a formas flexíveis de produção necessárias para satisfazer a demanda quando esta assume formas variáveis e aleatórias. Esta posição é bastante especulativa, mas ela deriva de numerosos estudos de caso de empresas do setor. E mesmo que ela deva ser verificada em pesquisas posteriores, e reformulada se necessário, parece-me que a construção não será mais analisada como um setor 'atrasado' para ser apreendida sob categorias novas, próprias e adequadas, e se abrir para uma pesquisa mais ampla, de estudo das formas flexíveis de produção de espaços e de vias novas, suscitadas e requeridas pelas crises. É nesse sentido que as mutações que aí surgiram podem ter um valor 'exemplar' (CORIAT, 1983: 11-12).

A perspectiva de Coriat então indicaria que haveria uma forma específica de produção “tipo canteiro”¹⁹² que seria um laboratório privilegiado às formas flexíveis de produção, com importância que se apresentava crescente em relação à economia como um todo, devido às novas necessidades de “adaptação” da produção após a crise do fordismo.

No caso da Grande Obra Pública, esse laboratório parece assumir uma dimensão ainda maior. Não apenas do ponto de vista quantitativo, mas também por isso. Vimos, na introdução desse trabalho, que Ribeiro (1987) tem identificado uma forma de produção específica nas Grandes Obras Públicas – chamadas por ele de Projetos de Grandes Obras – que se repetiria enquanto modelo de planejamento, independente do contexto histórico ou geográfico. Tratam-se, sempre, de grandes projetos, de grande movimento de capital, com a mobilização de grande contingente populacional e, em geral, envolvendo uma rede complexa de agentes entre empresas, investidores e Estado, implicando grandes recursos produtivos e, conseqüentemente, grandes intervenções no território (RIBEIRO, 1987).

Residiria aí uma relação que refletiria e reforçaria a tendência da divisão internacional do trabalho: os investidores são poucas instituições internacionais de origem de países desenvolvidos enquanto, em geral, esses projetos, que frequentemente requerem grandes áreas territoriais, recursos naturais e mão de obra, localizam-se em países com o valor do trabalho e a da terra baratos (RIBEIRO, 1987: 9).

Como vimos, em Ilha Solteira houve o desenvolvimento da industrialização de procedimentos produtivos na obra sem, no entanto, isso significar a superação do trabalho manufatureiro e precário. Ao contrário, observou-se

¹⁹² Segundo Coriat a forma de trabalho “tipo canteiro” teria uma racionalidade específica, pois “coexistem então no canteiro e sob a direção de um conjunto de técnicos que continuam a desempenhar um papel chave, a reunião de trabalhos banalizados frequentemente não rigorosamente repetitivos, trabalhos especializados e trabalhos qualificados [...]” (1983: 5). Desse modo, diz ele, mesmo onde a racionalização do trabalho empregou vias classicamente tayloristas ou mesmo fordistas, as vias não “clássicas” seriam conjuntamente adotadas no canteiro (CORIAT, 1983: 11).

a mobilização de um gigantesco exército industrial de reserva, que era manipulado conforme a dinâmica da obra. Assim, pode-se dizer que a lucratividade da Grande Obra se apoiava numa mais valia ainda mais ampliada, com a combinação de uma mais valia relativa e absoluta no interior da mesma unidade produtiva¹⁹³. E que requereria mecanismos, equipamentos, estratégias e normas específicas para um controle da forma de produção “tipo canteiro” – como descreve Coriat, porém, de modo ainda mais ampliado no âmbito da racionalidade empresarial.

O laboratório da Grande Obra de Ilha Solteira fora, então, um campo de experimentação de práticas empresariais que extrapolam a realidade do processo de trabalho no canteiro de obras. Nas palavras de Hélio Silva¹⁹⁴, que foi Administrador de Ilha Solteira:

¹⁹³ Isso é também conclusão de alguns autores que procuraram estudar canteiros de obras onde houve inserção da industrialização nos processos produtivos. Coriat, por exemplo, afirmaria que “É preciso ressaltar que na medida em que avançam a padronização e a produção em série de componentes elementares, o que em praticamente todos os setores da produção seriada significa a entrada correspondente de trabalho parcelado e repetitivo, no canteiro [quando isso ocorre] elas representam a aparição de um expediente frequente, o uso de equipes mais ou menos polivalentes de montagem e revisão de componentes elementares [...]. / [...] O limite, entretanto [...], se dá pelo próprio fato de que se trata de montar e reunir componentes elementares sobre suportes fundiários variáveis, criando condições favoráveis para a formação de equipes 'autônomas' ou pelo menos com perfil de postos de trabalho polivalentes...” (CORIAT, 1983: 8). Ascher (s.d.: 6) também corrobora para essa tese. Ele constata que, onde há o desenvolvimento da pré-fabricação, há também um maior investimento em capital constante e uma maior desqualificação e especialização dos trabalhadores, mas afirma que “o baixo nível de precisão [da produção do canteiro], entretanto, não acabou com as tarefas antigas: os pedreiros permanecem, por exemplo, nos canteiros, no importante trabalho das juntas” (s.d.: 6). Esses autores estariam baseando-se na tese de Marx sobre a produção da mais valia na grande indústria. Marx (1985) considera que mesmo na produção industrializada a produtividade da máquina se mediria pelo grau em que ela substitui a força de trabalho humana (1985: 19, v.II). Mede-se, portanto, pela diferença entre o trabalho objetivado na máquina e o trabalho que ela poupa dos trabalhadores por ela substituídos. A mais-valia não se originaria das forças de trabalho que o capitalista substituiu com a máquina, se não das forças de trabalho que o capitalista ocupa com a máquina (1985: 31). De tal sorte que por meio da maquinaria o capitalista consegue extrair um maior quantum de trabalho de um menor número de trabalhadores e/ou uma menor jornada de trabalho (aumentando o ritmo de trabalho). Assim que todo capitalista teria o interesse em extrair mais trabalho de um número menor de trabalhadores (1985: 203), obviamente a depender do custo dessa maquinaria em relação à economia com os trabalhadores por ela substituídos.

¹⁹⁴ Entrevista de 130' concedida à CESP em 10/11/1987.

Em Ilha Solteira o Setor Elétrico teve a chance de montar o grande laboratório para outros empreendimentos. Mas em todas as atividades, não apenas na técnica de concreto, nas técnicas de montagem, nas técnicas de suprimento, nas técnicas de assistência ao trabalhador, nas técnicas de desenvolvimento e organização de comunidade, enfim, até nas formas de organização da convivência entre as pessoas. Se brincou (*sic*), né! Aquilo lá foi um laboratório do qual o país, o setor elétrico principalmente, se utilizou (*sic*) e aperfeiçoou essas técnicas nos empreendimentos que vieram depois (SILVA, 1987).

Assim, a finalidade da forma cidade-acampamento, como analisamos, não seria apenas o rebaixamento do custo da força de trabalho – fosse isso, não precisariam ter formulado todo um “tipo novo de fenômeno urbano”. Tratava-se da plausibilidade de manter uma forma de controle empresarial do núcleo urbano, o que significaria a possibilidade de se obter uma rentabilidade extraordinária com o capital fixo materializado no espaço urbano, a partir do lucro extraordinário, que se realizara no processo de trabalho do canteiro de obras. Sem que essa operação pusesse em risco os vultosos investimentos realizados, ou requeresse maior aporte financeiro por parte da empresa.

Eis que então pareceu plausível à empresa reproduzir as práticas empresariais no núcleo urbano, com vistas a tornar a própria produção do espaço um dispositivo estratégico para a acumulação do capital. E isso foi então formulado e testado por meio de um planejamento urbano capaz de lidar com mecanismos de controle amplos e flexíveis para regular a variabilidade característica do espaço urbano, e modular a organização social para fins da própria empresa.

Nesse sentido que avaliamos como a base da construção do regime de verdade das práticas empresariais da produção do espaço não seria ainda o mercado, mas o canteiro de obras. E, se se quer manter a analogia dos termos propostos por Foucault, a soberania, nesse caso, não seria do mercado liberal, mas da empresa, isto é, do conjunto de empresas que comanda o empreendimento.

Ribeiro (1987) analisa a empresa, ou o conjunto de empresas nas Grandes Obras, observando alguns arranjos institucionais recorrentes:

La mayoría de los proyectos son administrados por corporaciones públicas o tienen conexiones muy estrechas con organismos del Estado. Por lo general, las corporaciones públicas subcontratan con varias empresas privadas la realización de las diversas tareas concretas que supone un proyecto. [...] La estructura típica de un PGE [Proyecto de Gran Escala] se compone de un comitente (en general una empresa pública), una constructora y un contratista principal (los dos últimos son, con frecuencia, *joint-ventures*).

Ele ressaltaria que a dimensão e a implicação geopolítica do empreendimento no território supõe um planeamento em que

[...] la empresa puede gozar de un poder político casi tan grande como su poderío económico. Esta es, también, una de las fuentes del tremendo poder que la compañía ejerce sobre la vida de los participantes en un PGE (RIBEIRO, 1987: 10).

Agrega-se a isso, diz o autor, a condição de isolamento que há nos casos de Grandes Obras implantadas em regiões não urbanizadas (hidrelétricas, obras de mineração, etc.)

El aislamiento facilita la realización de una extensión del poder de la corporación: el establecimiento de un territorio controlado que obedezca la lógica de la producción del proyecto. Como se sabe, el poder de la corporación a menudo llega a un punto en el que virtualmente sustituye al Estado. [...] El Estado se ausenta porque su objetivo principal es el éxito del proyecto y, por consiguiente, la “optimización” de la producción. La abdicación de la responsabilidad estatal resulta más fácil a causa de que el trabajo debe ser realizado por empresas privadas contratadas y por la naturaleza temporaria de los PGE (RIBEIRO, 1987: 12-13).

Ribeiro entende esses projetos como “instituições totais” a partir de duas de suas dimensões. Seriam totalidades discretas: um conjunto organizado de relações com uma lógica particular, que o leva a associá-las a uma situação de “enclave”; e, ao mesmo tempo, totalidades recorrentes: que implicariam semelhanças em Grandes Obras distintas, o que justificaria analisá-las com uma mesma categoria (1987: 7).

El control de estos conflictos es a menudo violento [...] El aislamiento hace más fácil mantener la disciplina. Los individuos tienen acceso limitado

a instituciones que puedan intervenir contra el abuso de poder. Como los PGE son enclaves donde hay una ambigüedad jurídica, todas las cuestiones deben tratarse internamente hasta el momento de desmovilizar esta forma de producción (RIBEIRO, 1987: 16).

Ao mencionar a “ambigüidade jurídica”, ele se refere a respeito da ausência e presença do Estado nessa “zona de enclave” (RIBEIRO, 1987: 12).

No entanto Ribeiro deixa escapar uma dimensão que sua própria tese ajuda a enxergar: o fato da situação de enclave ser recorrente, sinaliza que haveria aí um padrão¹⁹⁵, que seria reproduzido como norma, ainda que não como lei¹⁹⁶ – porque se trataria de exceção à lei –. Porém seria uma exceção que parece normalizar-se a medida que se reproduz como verdade e como normal, para além de uma situação de enclave.

Francisco de Oliveira (2003) nos permite pensar essa hipótese, ainda que seu olhar seja o contemporâneo e esteja observando um fenômeno que se normalizaria e se tornaria visível na contemporaneidade. Em “O Estado e a Exceção” (2003) ele compara que, se antes (da década de 1990, principalmente), quando havia um horizonte político transformador com o paradigma do Estado de Bem Estar, o planejamento objetivava enquadrar a exceção; a partir das transformações contemporâneas marcadas pela financeirização das economias e dos orçamentos públicos, que teria retirado a autonomia do Estado, haveria uma autonomização do mercado em que a exceção teria enquadrado o planejamento (2003: 9-11).

Evidentemente, não estamos sugerindo que esse fenômeno fosse observável no caso de Ilha Solteira, apenas que isso nos permite pensar sobre as contradições que se enunciavam nesse caso.

¹⁹⁵ Essa hipótese tem fundamento na pesquisa de Camargos (1993), que analisa um padrão de relações entre Estado e Empreiteiras no Brasil, que discutiremos sucintamente nas Considerações Finais desta dissertação.

¹⁹⁶ Referimo-nos a relação entre lei e norma desenvolvida por Foucault (1999, 2009, 2008) e analisada nos capítulos anteriores.

O planejamento urbano das décadas de 1960-1970, marcado pelo desenvolvimentismo da ditadura dos militares, e por um momento do desenvolvimento industrial da acumulação capitalista, que analisamos anteriormente e a que Oliveira se refere acima, apresentava-se em pleno vigor representado no seu vasto quadro institucional¹⁹⁷. Porém, como Maricato (2000: 140) demonstra, com base na análise de Villaça (1999), a tecnocracia burocrática instalada na estrutura estatal não significaria que tais planos tivessem se realizado¹⁹⁸.

Villaça (1999) analisa que se desenvolveria, a partir da década de 1960, a tendência a um planejamento urbano produzido por técnicos que estariam fora do âmbito do governo e com a sobrevalência da ideia da cientificidade técnica poder resolver os problemas da cidade (1999: 207). Para ele, 1965 marcaria o desenvolvimento de um novo estilo de planejamento: o

¹⁹⁷ Como exemplifica Maricato (2000), a respeito do Planos Municipais: “[...] foi durante o regime militar que a atividade de planejamento urbano mais se desenvolveu no Brasil. As diretrizes foram dadas pela PNDU – Política Nacional de Desenvolvimento Urbano, prevista no II PND – Plano Nacional de Desenvolvimento [...] em 1973. Dois órgãos federais se tornaram implementadores dessa proposta: a SAREM – Secretaria de Articulação entre Estados e Municípios e o SERFHAU – Serviço Federal de Habitação e Urbanismo. A primeira controlava o Fundo de Participação dos Municípios e a segunda o Fundo de Financiamento ao Planejamento. Mais adiante foi criada a Comissão Nacional de Política Urbana e Regiões Metropolitanas [...]. A CNPU controlou o FNDU – Fundo Nacional de Desenvolvimento Urbano e o FNTU – Fundo Nacional de Transporte Urbano, transferido posteriormente para a abrangência da EBTU (Empresa Brasileira de Transporte Urbano)” (MARICATO, 2000: 138-9). A partir da década de 1980, assiste-se ao “desmanche neoliberal” da estrutura que, para muitos autores, poderia ter representado um aporte institucional para o desenvolvimento de uma forma de planejamento com vistas a melhoria urbana e a distribuição da renda, como vimos com Oliveira (2003). Veja-se, por exemplo, a análise de Vainer e Smolka: “Num movimento progressivo, mas quase ininterrupto, assistiu-se ao longo dos anos 80 à desmontagem de expressivos segmentos do extraordinário aparato de planejamento que, montado na década anterior, tinha a cidade como objeto e campo de intervenção. Assim é que se manifesta a insolvência do Sistema Financeiro de Habitação, fecha-se o Banco Nacional de Habitação, desativam-se as instâncias metropolitanas de planejamento. A história administrativa da questão urbana é, por si, expressiva: originalmente competência do Ministério do Interior, foi deslocada para um novo Ministério do Desenvolvimento Urbano, que se transformou em Ministério da Habitação e Urbanismo, que foi finalmente extinto, passando a questão habitacional, último resíduo, à esfera de uma tradicional instituição bancária – a Caixa Econômica Federal” (VAINER e SMOLKA, 1991: 21).

¹⁹⁸ Nas palavras de Maricato: “foi exatamente durante a implementação do primeiro e único sistema nacional de planejamento urbano e municipal e do crescimento da produção acadêmica sobre o assunto que as grandes cidades brasileiras mais cresceram... for a da lei” (MARICATO, 2000: 140).

“superplano” tecnocrata, que apresentaria um descolamento do governante (1999: 211) e um descolamento das massas populares (1999: 212), ocultando as decisões políticas por uma fachada técnica (1999: 214). Esses descolamentos teriam atingido seu auge tecnocrático com a sofisticação técnica e a interdisciplinaridade presente nos superplanos¹⁹⁹, especialmente na fase de atuação do SERFHAU – Serviço Federal de Habitação e Urbanismo (1999: 212).

Numa análise de perspectiva genealógica, Villaça apresenta como exemplo paradigmático da fase dos superplanos o plano de Constantinos Doxiadis para o estado da Guanabara (1999: 215). Tratar-se-ia de um plano de 500 páginas de estudos técnicos, desenvolvido e impresso em Atenas e entregue em inglês em 1965 ao governador Lacerda, que o contratara. Segundo Doxiadis, o plano não deveria ser implementado como lei inflexível, mas apenas um “guia” para o crescimento e desenvolvimento do estado da Guanabara²⁰⁰ (DOXIADIS apud VILLAÇA, 1999: 213-215).

Villaça assinala ainda que os superplanos significariam a passagem do planejamento para o planejamento-discurso, de planos que não seriam implementados, apoiados na deterioração pela qual vinha passando a administração pública brasileira (1999: 216) e no fato de o planejamento urbano não ter importância e nem consequência para a comunidade paulistana (1999: 218).

¹⁹⁹ Segundo Villaça, nos superplanos passaria a vigorar uma concepção da cidade que correspondia a um organismo econômico e social, gerido por um aparato político-institucional, e os planos forneceriam uma enorme quantidade de “recomendações” sobre todos os aspectos da cidade (1999: 213).

²⁰⁰ Diz o plano “the Master Plan should not be adopted as an inflexible law, but rather as a ‘guide’ for the future growth and development of the state of Guanabara” (DOXIADIS apud VILLAÇA, 1999: 213).

No entanto, acrescentaríamos que Villaça poderia ter ressaltado as dimensões operativas dessas experiências²⁰¹ da década de 1960, ainda que não tivessem sido realizadas enquanto implementação do plano em si. Pois há o que se verificar a respeito da construção de um campo ideológico operativo, de uma circulação de ideias para a consumação de práticas e mecanismos que, por certo, incidem como importantes vetores na crise do planejamento (considerando que o próprio autor aponta esses casos como exemplares da crise e da despolitização do planejamento urbano).

São dimensões como essas que a análise do plano urbano de Ilha Solteira ajuda a elucidar, enquanto um laboratório de concepção e práticas da produção empresarial da cidade. Como vimos, Ilha Solteira constituiu um campo de experimentação de dispositivos do empresariamento urbano, ensaiados no domínio pragmático e produtivo de um espaço-tempo excepcional da Grande Obra Pública, que, no próprio processo de experimentação de sua verificação produtiva, seriam reproduzidos para normalizarem-se na produção do espaço de uma cidade.

Observamos a construção de um regime de verdade do empresariamento urbano mediante um regime de poder que contou com o importante papel de intelectuais e empresas na formulação, legitimação e normalização desses dispositivos que privatizam os eixos de decisão, originalmente públicos, da cidade. Significava, portanto, a construção de um campo ideológico que confere ao empresariamento urbano um estatuto de verdade, a partir de séries de práticas de sua verificação, afetando, por certo, a formação do que se tornará a cidade-empresa.

Essa conclusão pode sugerir um aparente anacronismo histórico, pelo fato de que o processo de empresariamento da cidade, que leva à cidade-empresa contemporânea, ser um processo ensejado pelo planejamento

²⁰¹ Além do plano de Doxiadis para o estado da Guanabara, Villaça cita, em seguida, o PUB – Plano Urbanístico Básico para o município de São Paulo, desenvolvido entre os anos 1968 e 1969.

liberal que se desenvolveria no Brasil nos marcos de uma crítica ao planejamento urbano do estado autoritário e interventor da ditadura dos militares. É por isso que, para Vainer (2011; 2001), por exemplo, o novo modelo de desenvolvimento urbano liberal, que nasce a partir daí, basear-se-ia em formas de regulação flexíveis e de resolução caso a caso, que se caracterizariam como formas próprias das cidades-empresa, a que ele chama mais recentemente de cidade de exceção (2011).

Entretanto, as dimensões do estudo do caso de Ilha Solteira elucidaria que, em vez disso, dispositivos de empresariamento da cidade, com o objetivo de um controle da produção do espaço – que é de natureza incontrollável – assumiriam o caráter da flexibilidade como estratégia essencial, tendo por fundamento não uma crítica e uma negação ao planejamento urbano do estado autoritário, mas tendo sido engendrados em seu seio.

Isso apontaria, primeiramente, certos vínculos entre as técnicas de controle liberais e o autoritarismo da ditadura militar²⁰², subjacentes às contradições da produção do espaço em Ilha Solteira. E isso incitaria algumas hipóteses sobre a recorrência de dispositivos de produção empresarial do espaço nas Grandes Obras Públicas daquele período, e sobre o próprio papel de empreendimentos como esses na normalização de dispositivos de produção empresarial da cidade.

E, em segundo plano que, a partir dessa conclusão, não se poderia creditar qualquer perspectiva utópica a uma governamentalidade liberal ou a um dispositivo flexível, mesmo que fosse apenas uma aparência que estivesse

²⁰² Do ponto de vista da teoria da história, Lefebvre sinalizaria que “o exame do espaço (do espaço político e da política do espaço) deveria permitir superar a oposição entre as teorias ‘liberais’ do Estado (definido como portador do ‘bem comum’ dos cidadãos, como árbitro imparcial de seus conflitos) e as teorias ‘autoritárias’ (que justificam pela ‘vontade geral’ e a racionalidade unificadora a centralização do poder, a sistematização burocrático-política, a existência e a importância dos aparelhos)” (LEFEBVRE, 2006: 144). Mas o desenvolvimento completo dessa análise no caso de Ilha Solteira foge aos propósitos e alcance dessa dissertação de mestrado, e em alguma medida foi trabalhado pelo economista Froelich (1999), em sua tese de doutorado, como já foi comentado.

a mascarar sua essência ideológica, ou que tivesse se deslocado para o campo ideológico e se desvirtuado de seus horizontes originários.

Não há, por exemplo, qualquer conteúdo crítico no sentido da flexibilidade, tal como ela aparece em Ilha Solteira, que uma interpretação apressada poderia considerar. Trata-se, ao contrário, de uma estratégia positiva e pragmática e, nesse sentido, suas referências teóricas e urbanísticas se baseiam no planejamento urbano das cidades novas inglesas; seu horizonte não seria o utópico²⁰³, mas sim a entopia.

De sorte que, ao que tudo indica, as contradições que se desenvolvem em Ilha Solteira não poderiam ser inscritas no par dialético utopia-ideologia.

Essa dialética seria, por exemplo, base da concepção teórica de Tafuri (1985) sobre as contradições entre o projeto moderno, a modernização capitalista e o papel do trabalho intelectual.

A improdutividade do trabalho intelectual é a culpa que a cultura oitocentista sente pesar sobre si, e que as ideologias avançadas têm de superar. Mudar a ideologia em utopia torna-se então um imperativo categórico. Para sobreviver, a ideologia deve negar-se como tal, romper as próprias formas cristalizadas, projectar-se integralmente na "construção do destino" (TAFURI, 1985: 37, grifo do autor).

Para Tafuri, a crítica da arquitetura moderna teria assumido um caráter ideológico, operativo, que se manifestaria como utopia²⁰⁴ devido à

²⁰³ A construção de um “novo fenômeno urbano”, por exemplo, não continha qualquer conteúdo utópico, mas uma nova racionalidade de governo, propriamente empresarial. Ainda que Reis Filho (2011) quisesse que a forma-condomínio fosse a deturpação de uma utopia originalmente afinada com as causas da classe operaria, como vimos no capítulo 1.

²⁰⁴ Segundo Tafuri, as vanguardas modernas teriam tido um papel ativo em adaptar a arquitetura e a cidade aos ditames do processo capitalista (1985: 59). Tendo como objetivo próprio a libertação do trabalho, as vanguardas manifestariam alcançá-lo com a afirmação plena da ideologia do trabalho (1985: 45), como a promessa de “libertação da máquina”. Tratar-se-ia então da “[...] transformação da ideologia em utopia como prefiguração de um movimento final abstrato do desenvolvimento, coincidente com uma racionalização global” (1985: 47).

necessidade de superar a condição improdutiva do trabalho intelectual²⁰⁵, tratando-se, portanto, precisamente, da utopia capitalista-industrial.

A ideologia [...] transforma-se, por outras palavras, —quer se apresente como ideologia completamente inserida no processo laboral quer como projecto abstracto de socialização do trabalho— em utopia capitalista-industrial./ A utopia torna-se funcional para o desenvolvimento como área de reserva de modelos tendenciais e como arma para a obtenção do consenso (TAFURI, 1985: 52).

Essa tese é reafirmada por Arantes²⁰⁶ (2001). Porém, ela ressalta que, no caso brasileiro, a dialética da ideologia do Plano apresentar-se travestida de utopia, manifestaria contradições ainda mais dramáticas na periferia do capitalismo.

²⁰⁵ O significado dessa afirmativa de Tafuri, que se torna determinante na sua tese, tem fundamento no debate marxista sobre se o trabalho intelectual seria de natureza improdutiva – e aí nunca se tornaria produtivo –, ou não. Na definição de Marx "[...] só é produtivo aquele trabalho —e só é trabalhador produtivo aquele que emprega a força de trabalho— que diretamente produza mais-valia; portanto, só o trabalho que seja consumido diretamente no processo de produção com vistas à valorização do capital" (MARX, 1978: 70). Desse modo, para Marx o trabalho produtor de serviços, não contratado por um empresário para valorizar o seu capital, não seria produtivo, nem mesmo em se transformando em trabalhador assalariado e em vendedor de mercadorias (1978: 73-74). Contudo, podemos refletir a cerca do debate que se fez a respeito da produtividade do trabalho intelectual e considerar que na divisão do trabalho na sociedade à época em que Marx escreve, os trabalhos como "serviços" não representavam o significado que posteriormente teria assumindo para a acumulação capitalista. Talvez, por isso, Marx tenha considerado que "Em suma: os trabalhos que só se desfrutam como serviços não se transformam em produtos separáveis dos trabalhadores —e, por tanto, existentes independentemente deles como mercadorias autônomas— ainda que se os possa explorar de maneira diretamente capitalista, constituem magnitudes insignificantes se comparados com o volume da produção capitalista. Por isso, se deve fazer caso omissos desses trabalhos, e tratá-los somente a propósito do trabalho assalariado, sob a categoria de trabalho assalariado que não é ao mesmo tempo trabalho produtivo". (MARX, 1978: 76, grifo do autor).

²⁰⁶ Ela primeiro apresenta o que considera ser o paradigma da arquitetura moderna: a utopia totalizadora e universalizante da racionalidade técnica, do progresso implícito na evolução das forças produtivas (2001: 94), vinculada a um projeto de modernização por via da racionalização da reprodução material da vida e sua pretendida dimensão emancipadora e igualitária para uma sociedade livre e homogênea (2001: 96). Em seguida ela demonstra o caráter ideológico dessa pretensão universalista: tratar-se-ia da universalidade do mercado, como forma de sujeição à lógica que comanda toda a produção humana, à lógica da competição e do lucro, levando-a a concluir que o "formalismo" na arquitetura revelaria a "neutralidade" técnica que o criou "[...] na alienação do trabalho abstrato organizado no sistema de fábricas (justamente na sua diferença ao conteúdo concreto dos diversos 'trabalhos' particulares)" (2001: 99).

A realização da Utopia dos modernos simplesmente revelou sua dimensão ideológica congênita, e surpreendentemente afinada com os princípios tayloristas e fordistas da economia capitalista de massa [...] (ARANTES, 2001: 99-100).

Portanto, ela conclui que não ocorrera um desvirtuamento das intenções originárias do projeto da arquitetura moderna no instante de sua realização, considerando que este projeto seria inseparável da aposta no desenvolvimento das forças produtivas que, ao terem sido desenvolvidas, provaram não significar a esperada emancipação humana²⁰⁷ (2001: 100). Assim que a verdadeira face da utopia seria o formalismo da arquitetura moderna, que se revelaria com maior nitidez na periferia do capitalismo, onde não havia uma base material e social que desse sentido à racionalidade arquitetônica desejada pelos modernos (2001: 104-109).

No entanto, no caso de Ilha Solteira é possível perceber que os discursos e as práticas que estariam a construir a verdade do empresariamento urbano, prescindem de qualquer referência a uma virtualidade dessa experiência urbanística, e seus formuladores não se constroem a ter de desenvolver qualquer subterfúgio ou face utópica desse empreendimento.

Talvez tampouco pudéssemos dizer que se trataria de uma ideologia²⁰⁸, uma vez que está claro que a flexibilidade existente em Ilha Solteira não

²⁰⁷ Esse é também o movimento de análise de Peter Hall (2002: 407-430), que discutimos no capítulo 1, ao avaliar o processo de transformação do “planejamento convencional” em seu “avesso”, que seria o “planejamento estratégico”, já nos idos dos anos 1980 e que corresponderia à produção da “cidade do empreendimento”. O movimento que Hall (2002) observa apresentava as contradições de um planejamento urbano que nasce nas décadas de 1950/1960, com a experiências das cidades novas inglesas, já marcadamente conservador, isto é, sem o dispositivo radical que daria condições para sua base autogestionária. Mas, apresentava-se travestido de utopia de construção de novas cidades pelo então governo radical trabalhista. No entanto, revelaria sua essência ideológica à medida que sua fórmula se reproduziria nos exemplos das cidades do planejamento liberal estratégico dos anos 1980, cuja razão se apresentaria objetivamente com o interesse de evitar as interferências políticas em função das necessidades práticas do planejamento estratégico.

²⁰⁸ Arantes (2001) já assinalava uma hipótese nesse sentido no prefácio de seu livro, mas não a desenvolve nos artigos que o compõem, que são predecessores. “Cultura e economia estão de tal modo entrelaçadas na atitude projetual de hoje, tornando tão chapado o caráter afirmativo das obras, que nem mesmo em ideologia se pode mais falar, como ainda era o caso na crítica de Tafuri à utopia moderna do Plano”(ARANTES, 2001: 13).

seria uma máscara a travestir o seu avesso, o controle, mas sim que era, ela mesma, uma forma de controle. Como não havia o que mascarar, Ilha Solteira parece tornar-se uma caricatura, que estaria a representar e expressar em exagero traços constitutivos do real.

O planejamento urbano de Ilha Solteira precisava ser pragmático e, para isso, devia evitar as interferências políticas.

As condições de controle sobre o desenvolvimento do núcleo urbano irão depender do estatuto que regerá a utilização desse. [...] Se não houver uma clara definição jurídica, poderá ocorrer, inclusive, a instalação de uma administração independente, com vereadores e prefeitos, que tenderá, politicamente, a competir com a administração da empresa, pondo em risco boa parte das razões da construção do acampamento sob responsabilidade dessa (PLANEMAK, 1976: 40).

Assim, seria o próprio espaço político que deveria ser evitado por um sistema de controle “amplo e flexível” da forma cidade-acampamento, com a finalidade de obliterar um horizonte utópico da produção do espaço para a consecução da cidade destituída da política.

No caso de Ilha Solteira, o que parece estar no lugar do binômio utopia-ideologia é simplesmente o laboratório tópico da produção empresarial da cidade. Não seria uma excentricidade ou excepcionalidade; pelo contrário, talvez possa ser lida como um paradigma, isto é, significativa pela sua exemplaridade.

4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o item anterior “Da utopia ao Laboratório” buscou sintetizar as conclusões da pesquisa, pretendemos, nesse momento, apenas recuperar o percurso argumentativo da dissertação, uma vez que a pesquisa se orientou pela análise de categorias empíricas e a sua demonstração permite exemplificar o método de análise e lançar algumas perspectivas de desdobramento desse trabalho.

No capítulo 1, A Cidade, partimos da análise documental para examinamos o significado da construção daquilo que chamavam de “um tipo novo de fenômeno urbano” que estaria sendo proposto pelo escritório Planemak para Ilha Solteira, desde o novo campo político-econômico criado pela ditadura instaurada no golpe militar, com um novo quadro de agentes que iriam financiar as obras de Ilha Solteira após de 1964 e que transformam as propostas inicialmente previstas.

A “indeterminação” de um espaço urbano entre cidade e acampamento apareceu como um atributo necessário para o controle da empresa sobre o núcleo urbano, que se expressava no caráter da “flexibilidade” estar associada à forma urbana como um dado positivo. Analisamos os sentidos que a flexibilidade adquire nesse caso, que correspondia não a um modelo ideal de ordem, ou forma crítica e utópica em negação a um planejamento de controle rígido, mas justamente significava um dispositivo prático para um mais amplo controle urbano. Examinamos isso mais aprofundadamente no a partir das referências teóricas em que o projeto urbano de Ilha Solteira se apoiava, que são manifestadas na análise documental: especialmente as cidades novas inglesas e seus vínculos com a tese do arquiteto grego Doxiadis, que traçava um horizonte prático para a consecução de projetos urbanos orientados à “entopia”.

Em relatório produzido por um conjunto de intelectuais urbanistas a “flexibilidade” passa a ser formulada como atributo positivo de um governo que teria de lidar com um grande contingente populacional e uma variabilidade de populações. O interesse da empresa em fixar essa

população no território aparecia nesse momento, tendo em vista a possibilidade da rentabilidade dos seus investimentos realizados em núcleo urbano de grande porte. Observamos então como uma nova racionalidade da administração empresarial ganhava positividade na forma de uma “administração ampla e flexível”, que foi proposta com base jurídica nos dispositivos de constituição da “Administração Especial” (de exceção) na cidade-acampamento e de um estatuto de “condomínio horizontal” em Ilha Solteira, que apareciam como forma inédita. Notamos como as “cidades novas inglesas” (particularmente sua experiência com as Corporações de Desenvolvimento Urbano) e a “legislação brasileira relativa aos condomínios em edifício” (e a jurisprudência sobre o tema) seriam os exemplos práticos necessários para a fundamentação da produção empresarial da cidade, com importante papel de intelectuais urbanistas nesse processo.

Analisamos a partir daí que os fundamentos da racionalidade de administração empresarial que se desenvolveram em Ilha Solteira se assentava no campo das práticas de trabalho, nesse caso no canteiro de obras como observamos no capítulo 2, O Trabalho.

Ao examinarmos o processo de produção e trabalho na “forma canteiro de produção” numa Grande Obra e, em seguida, os tempos e ritmos desse processo de produção em canteiro de Grande Obra, observamos como a “variabilidade”, que marca a forma de produção na construção civil, na Grande Obra de Ilha Solteira apresenta novas contradições. O investimento na industrialização de segmentos do processo produtivo e, ao mesmo tempo, uma escala ainda maior de um trabalho variável, manufatureiro, às vezes artesanal e em grande medida precário, implicaria novas formas de racionalização do trabalho. A normalização da produção, nesse processo produtivo, que combina e acomoda diferentes estágios de divisão do trabalho numa mesma unidade produtiva, seria desenvolvida por mecanismos de regulação operados por uma de gestão com base em

técnicas e normas de um “controle flexível” que se mostrariam eficazes e produtivas para a racionalização do trabalho variável da obra.

Em Gestão do Trabalho, Gestão da Vida e a Razão de Governo, no capítulo 3, a pesquisa sobre a razão de governo da cidade-acampamento procurou tanto pela racionalidade como pela finalidade da forma de governo em Ilha Solteira.

Observamos como a “norma” de diferenciação do regime de trabalho entre os trabalhadores, em que baseava a “gestão flexível” do trabalho no canteiro, circulava para a organização da cidade-acampamento, reproduzindo-se em seu governo e normalizando os dispositivos de empresariamento do espaço urbano.

Da mesma forma, a norma de fracionamento social do trabalho no canteiro de obras se reproduzia na cidade-acampamento, materializando o fracionamento social na estrutura física do núcleo urbano, normalizando a segregação social. A norma das práticas de trabalho tornava-se, assim, fundamento da racionalidade de governo da cidade-acampamento, já que se verificava como produtiva à empresa, normalizando uma “gestão empresarial” do espaço urbano.

Se vimos isso primeiro se reproduzir na situação de exceção da cidade-acampamento, observamos como a experiência de séries de práticas desse processo de empresariamento urbano iria fornecer os dispositivos para a sua normalização numa cidade permanente. Foi o que analisamos a partir da relação entre agentes, circuitos, discursos e estratégias que se manifestam no Seminário Interno promovido pela CESP, em 1971, a respeito das vantagens e desvantagens da permanência da cidade-acampamento de Ilha Solteira, após o fim das obras. As vantagens da condição de “indeterminação” sobre o fim do núcleo urbano garantia o controle flexível de uma gestão da empresa sobre um espaço urbano que se tornava cidade,

fixando a população e garantindo a rentabilidade dos investimentos realizados pela empresa no núcleo urbano.

Os mecanismos desse processo, no entanto, não se baseariam numa racionalidade de “controle prescritivo” e regulamentar, inclusive porque a “norma” que estaria pressuposta na “gestão flexível” não se fundamentaria num “modelo” ideal de ordem que se expressava em critérios universais subjacentes à noção de direito público, mas na “lógica empresarial” que regula e modula a organização social para fins da própria empresa.

Nesse processo, a “flexibilidade” da forma cidade-acampamento significava o mecanismo necessário para o controle da empresa sobre o espaço urbano. De modo que seria possível concluir, a respeito dos conteúdos da forma cidade-acampamento, que havia a finalidade tornar o espaço objeto de investimento e, ao mesmo tempo, meio de controle desse investimento, na medida em que se tornaria importante para a empresa gerir esse negócio através da gestão empresarial. Tem-se aí que o próprio espaço aparece constrangido a tornar-se um dispositivo da racionalidade empresarial para fins empresariais. Seriam então desenvolvidos mecanismos reguladores que se apresentavam como estratégias operativas para um controle flexível, com a qualidade de lidar com a condição de variabilidade, que é própria do espaço urbano.

Foi nesse sentido que vimos serem desenvolvidas técnicas, processos, estratégias, equipamentos, circuitos e discursos que significam séries de práticas de um processo de constituição de um regime de verdade do empresariamento da cidade. A análise desse processo procurou elucidar o regime de poder que o constrói, na teia de relações entre saber e poder, nos vínculos entre a circulação de ideias e as linhas de força da produção do espaço, destacando-se, como importante vetor nesse processo, o papel de um conjunto de intelectuais na constituição, legitimação e normalização de práticas empresariais orientadas à produção da cidade.

É desse modo que poderíamos pensar Ilha Solteira: como um laboratório de concepção e práticas de produção empresarial da cidade.

Disso decorrem inúmeras interrogações que acenam para outras dimensões da pesquisa²⁰⁹.

Surgem séries de perspectivas de análise a um campo de pesquisa sobre o lugar dos intelectuais nas relações e circuitos acima enunciados, bem como sobre o seu papel na formulação de dispositivos de produção empresarial da cidade. O que é muito pouco refletido criticamente, comparado a uma usual perspectiva virtuosa sobre a autonomia do campo profissional da arquitetura que, na melhor das hipóteses, depara-se com os constrangimentos da profissão derivados da própria natureza da produção do espaço, que é incontrolável. Mas, em geral, esses constrangimentos são comumente tomados como argumento para justificar um processo de dessubjetivação desses sujeitos, e de legitimação de uma ideologia da impossibilidade da ação crítica, em favor da pragmática.

Há ainda o que se possa refletir sobre o papel da Grande Empresa Pública e seus vínculos, particularmente nos casos da Grande Obra Pública, com as grandes Empreiteiras nas experiências práticas de gestão empresarial do espaço urbano, através de um circuito que passa da gestão do trabalho para a gestão da vida, por meio da lógica empresarial. A esse respeito, é possível reconhecer um conjunto de Empreiteiras brasileiras²¹⁰ que atua no ramo das Grandes Obras Públicas e que parece instituir um determinado padrão de relação entre Estado e Empresas nesse subsetor. Pelo menos, essa é a tese de Camargos²¹¹ (1993), que procurou reconhecer

²⁰⁹ Muitas já foram lançadas ao longo da dissertação, aqui apenas destacamos aquelas que responderiam a aspectos que podem apontar para caminhos que continuam a inter-relacionar os três âmbitos de análise que esta dissertação se propôs.

²¹⁰ Composto pelas construtoras OAS, Camargo Corrêa, Odebrecht, Mendes Junior, Queirós Galvão, Andrade Gutierrez, dentre outras.

²¹¹ No entanto, o campo de análise de Camargos (1993) limita-se ao início da década de 1990 e não inclui as dimensões relativas ao espaço urbano.

singularidades no relacionamento entre as grandes Empreiteiras de Obras Públicas e o Estado Brasileiro, dada pela imbricação de interesses público-privados que se manifestariam na grande capacidade de influência dos empreiteiros nas áreas da política pública, que se referem aos grande projetos de infraestrutura (1993: 8-9). Se se pode identificar um determinado padrão singular na relação Empreiteiras e Estado, parece ser possível então pesquisar sobre as especificidades da racionalidade, dos mecanismos, processos, formas, circuitos que se desenvolvem nessa relação e que, por suposto, implicariam importantes vetores na produção do espaço.

Tomando o caso de Ilha Solteira como um paradigma²¹², isto é, como gênese, que é significativa pela sua exemplaridade, é possível considerar a relevância de uma pesquisa sobre um conjunto de experiências de Grandes Obras Públicas²¹³ que possa fornecer um campo de análise sobre como as relações acima tratadas desenvolveriam mecanismos, técnicas, processos, estratégias que talvez possam ser lidos como dispositivos de um regime de verdade da produção empresarial da cidade²¹⁴. Ou, então, que venham a

²¹² Tratamos, na Introdução dessa dissertação, de justificar uma análise baseada na perspectiva de paradigmas, como, por exemplo, trabalha Agamben (2010: 35).

²¹³ Segundo Ultramari e Rezende (2007: 8) as Grandes Obras Públicas urbanas permaneceriam ainda muito pouco estudadas, e isso é especialmente notável se comparamos a importância que elas adquirem em função da sua recorrência, seus efeitos no desenvolvimento econômico e as intervenções território onde se instalam.

²¹⁴ Por exemplo, é possível pensar algumas implicações comuns e recorrentes nas experiências das Grandes Obras Públicas, no sentido da formação de espaços de experimentação da produção empresarial da cidade. Dentre uma série de características comuns observáveis, podemos citar a temporalidade presente nesses projetos que implica importante efeito para a atração de capitais concentrados nesses territórios. Tanto em Grandes Obras de infraestrutura isoladas do território urbanizado (como no caso de hidrelétricas, obras de mineração, etc.) a temporalidade do empreendimento se manifesta na própria temporalidade da atividade produtiva, que se ativa e desativa na região onde se situa; como no caso de Grandes Projetos Urbanos inseridos na malha urbana, onde o aspecto da sua temporalidade é um elemento fundamental se se analisa, por exemplo, os Megaprojetos urbanos, como também são chamados (geralmente associados a um Mega evento cultural, esportivo, etc.) ou, então, processos de revitalização do espaço urbano, em que também é fundamental o senso de oportunidade de se investir num determinado espaço-tempo excepcional, momento de reativação de um patrimônio que estava até então estagnado, em termos da sua valorização imobiliária. Tem-se aí também um senso de oportunidade em termos do negócio relativo à valorização imobiliária, em que

informar outras dimensões de uma pesquisa das Grandes Obras Públicas como um conjunto, derivadas de uma perspectiva que possa ir além das análises das excentricidades de uma situação de exceção em zonas de enclave²¹⁵, como, muitas vezes, esses empreendimentos são tratados. Tal perspectiva provavelmente possa fornecer uma análise de padrões recorrentes nesses empreendimentos e uma reflexão sobre o seu papel num momento em que a produção do espaço ganha centralidade no processo de produção e reprodução do capital em fase avançada da acumulação capitalista na contemporaneidade²¹⁶.

E, ainda com relação ao laboratório de produção empresarial do espaço em Ilha Solteira nos anos de 1965-1974, pudemos observar séries de práticas de técnicas, discursos, mecanismos de gestão e estratégias de produção cujos conteúdos assentavam-se numa racionalidade empresarial liberal, que teriam sido forjadas como dispositivos do empresariamento urbano, num momento de vigor do planejamento autoritário do governo dos militares. Isso implicaria uma reflexão a respeito dos limites e dimensões de uma interpretação sobre a falência, ou a superação, do modelo de desenvolvimento e de planejamento urbano daquele governo. E talvez, numa dimensão mais ampla, poderia sinalizar os vínculos entre liberalismo e autoritarismo subjacentes às contradições que se apresentavam naquele momento; além de, diante de um processo atual de acumulação avançada do capital, provocar uma interrogação sobre as especificidades da produção do espaço urbano contemporâneo.

dispositivos de controle de uma racionalidade empresarial são experimentados como exceção, mas sua recorrência sinalizaria normalização (por exemplo, no caso do regime de Concessões e Parcerias Público-Privadas em Operações Urbanas Consorciadas). “É, ao mesmo tempo, estratégico, pragmático e com senso de oportunidade”, analisa Ascher (2010, p.83) com relação à gestão urbana estratégica do novo urbanismo contemporâneo.

²¹⁵ Ribeiro (1987), por exemplo, trabalha com a interpretação da Grande Obra como enclave, como vimos anteriormente, no entanto ele supera essa dimensão ressaltando, justamente, uma forma de produção específica com qualidades recorrentes nesses grandes empreendimentos se analisados como um conjunto.

²¹⁶ Como discutimos no item 3.3.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

▪ BIBLIOGRAFIA

- AGAMBEN, Giorgio. *Estado de Exceção*. São Paulo: Boitempo, 2004.
- _____. *O que é o contemporâneo? E outros ensaios*. Tradução Vinícius Nicastro Honesko. Chapecó: Argos, 2009.
- _____. *O que resta de Auschwitz*. São Paulo: Boitempo, 2008.
- _____. *Signatura Rerum (Sobre el metodo)*. Madrid: Anagrama, 2010.
- ALVES, Maria Aparecida; TAVARES, Maria Augusta. “A dupla face da informalidade do trabalho: ‘autonomia’ ou precarização”. In: *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ANDERSON, Perry. “Modernidade e Revolução”. In: *New Left Review*, Tradução Maria Lúcia Montes, 144, março-abril 1984.
- ANTUNES, Ricardo. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.
- _____. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 6ª ed., 2003.
- _____. “Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro”. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- _____. “Parte II: Aspectos do complexo brasileiro”. In: *A rebeldia do trabalho: o confronto operário no ABC Paulista: as greves de 1978/80*. Campinas: editora da Unicamp, 1992.
- ARANTES, Otília B. Fiori. *Urbanismo em fim de linha*. São Paulo: Edusp, 2001.
- ARANTES, Otília; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. *A cidade do pensamento único. Desmanchando consensos*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- ARANTES, Pedro Fiori. *O ajuste urbano: as políticas do Banco Mundial e do BID para as cidades latino-americanas*. Dissertação de Mestrado, FAUUSP, São Paulo, 2004.
- _____. “Reinventando o canteiro de obras”. In: *Arquitetura Moderna Brasileira*. Londres: Phaidon, 2004.
- ARAÚJO, Cláudia Gomes de. *Arquitetura e cidade na obra de Ernest de Carvalho Mange*. Dissertação de Mestrado, EESC/USP, São Carlos, 2004.
- ARAÚJO, Frederico; VAINER, Carlos B. *Grandes projetos hidroelétricos e desenvolvimento regional*. Rio de Janeiro: CEDI, 1992.
- ARENDT, Hannah. “O declínio do Estado-Nação e o fim dos direitos do homem”. *Origens do Totalitarismo*. São Paulo: Cia das Letras, 1990.
- _____. “Prefácio”; “As esferas pública e privada”. *A condição humana*. Rio de

Janeiro: Forense, 1987.

____. “Sobre a humanidade em tempos sombrios”. *Homens em tempos sombrios*. São Paulo: Cia das Letras, 1987.

ASCHER, François. *Contribuição à análise da Construção Civil*. Tradução Jorge H. Oseki. São Paulo: mimio, s.d.

____. *Os novos princípios do urbanismo*. Trad. Nadia Somekh. São Paulo: Romano Guerra, 2010.

BARTLETT SCHOOL OF ARCHITECTURE AND PLANNING UNIVERSITY COLLEGE OF LONDON. *The production of the built environment. Proceedings of the Bartlett Summer School*. Londres: University College of London, 1979, 1980, 1991.

BILES, Roger. “New towns for the Great Society: a case study in politics and planning”. In: *Planning Perspectives*, Londres, n. 13 (1998) p. 113—132.

BRANCO, Catullo. *Energia Elétrica e Capital Estrangeiro no Brasil*. São Paulo: Alfa Ômega, 1975.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Tradução Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. *Cidade de muros: crime, segregação e cidadania em São Paulo*. São Paulo: ed.34/Edusp, 2000.

CAMARGO, Mônica Junqueira de. “Company Town: núcleos urbanísticos do Amapá”. In: *Trabalhos programados* — FAU/USP, São Paulo, 1997.

CAMARGOS, R. C. M. *Estado e Empreiteiros no Brasil: uma análise setorial*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Campinas, UNICAMP, Campinas, 1993.

CANDIOTTO, César. *Foucault e a crítica da verdade*. Belo Horizonte: Autêntica Editora; Curitiba: Champagnat, 2010.

CARLOS, Ana Fani A. *A (re)produção do espaço urbano*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

____. Palestra ministrada na Mesa redonda 10: Produção do Espaço Urbano: internacionalização e financeirização, no XIV ENANPUR, Rio de Janeiro, em 24 de maio de 2011.

CHAUÍ, Marilena e outros. “Os governos da cidade e a utopia”. In: *Espaços e Debates*, n.6, p. 88 a 105, jun/set., 1982.

CHÁVEZ, José Carlos M. *Processo de produção de habitação popular. Estudo de caso na cidade-acampamento de Ilha Solteira*. Dissertação de Mestrado, EESC/USP, São Carlos, 1997.

CHESNAIS, François. "O capital portador de juros: acumulação, internacionalização e efeitos econômicos e políticos". In: CHESNAIS, François (org.). *A finança mundializada: raízes sociais e políticas, configuração, consequências*. São Paulo: Boitempo, 2005.

CORIAT, Benjamin. "O processo de trabalho de tipo 'canteiro' e sua racionalização: observações sobre algumas tendências da pesquisa atual". In: *Trabalho em canteiro. Plano, construção e habitat*. Atas de colóquio. Tradução Jorge H. Oseki. Revisão João Sette. Novembro, 1983.

CORREIA, Telma de Barros. *Pedra no Sertão: plano e cotidiano operário. O projeto urbano de Delmiro Golveia*. Tese de Doutorado — FAU/USP, São Paulo, 1995.

_____. "A indústria e a moradia operária: as diferentes formas de acesso a casas em vilas operárias e núcleos fabris". In: *Sinopses*, nº 28, São Paulo, 1997, p. 9-18.

_____. "De vila operária a cidade companhia: as aglomerações criadas por empresas no vocabulário especializado e vernacular". In: *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, nº 4, São Paulo, 2001, p.83-98.

_____. "Núcleo fabril x cidade livre: o projetos urbanos da Klabin do Paraná". In: *Anais do V Seminário de História da Cidade e do Urbanismo*. Campinas: PUC-Campinas, 1998.

COSTA, Flávia. "Entrevista com Giorgio Agamben". In: *Rev. Dep. Psicol.,UFF, Niterói*, v. 18, n. 1, Junho 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-80232006000100011&lng=en&nrm=iso. Acesso em 29/04/2012.

COSTA, Néelson Nery. *Direito Municipal Brasileiro*. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

DELEUZE, Gilles. *Conversações (1972-1990)*. Tradução Peter Pál Pelbart. São Paulo: Editora 34, 1992.

FARAH, Flávio e FARAH, Marta. *Vilas de Mineração e Barragens no Brasil: Retrato de uma época*. São Paulo: IPT/USP/SAMA, 1993.

FERRO, Sérgio. *O canteiro e o desenho*, 2ª.ed. São Paulo: Projeto, 1982.

_____. "Arquitetura Nova", "A produção da casa no Brasil", "Reflexões para uma política na arquitetura", "Desenho e canteiro na concepção do convento de La Tourette", "Questões de método", "Sobre 'Arquitetura Nova'", "Sobre 'o Canteiro e o Desenho'", "O desenho hoje e seu contra-desenho". In: *Arquitetura e trabalho livre*. São Paulo: Cosac & Naify, 2006.

_____. "Arquitetura Nova". In: *Revista Teoria e Prática*, nº 1, São Paulo, 1967.

_____. "O concreto como arma". In: *Revista Projeto*, nº 111, São Paulo, 1988.

_____. "A força de trabalho na construção civil". In: *Revista OU*, nº 2.

_____. "Reflexões para uma política na arquitetura". In: *Arquitetura e Urbanismo*, nº 3.

FOUCAULT, Michel. *Nascimento da biopolítica*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

_____. *Segurança, Território e População*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

_____. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. *História da Sexualidade I: a vontade de saber*. Tradução de Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1977.

FRAMPTON, K. *História crítica da arquitetura moderna*. Tradução Jefferson Luiz Camargo; revisão técnica Julio Fischer. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FREITAS, Eleusina L. H. de. *Loteamentos fechados*. Tese de Doutorado — FAUUSP, São Paulo, 2008.

FROELICH, Gilval Mosca. *Ilha Solteira: uma história de riqueza e poder (1952-1992)*. Tese de Doutorado — FFLCH/USP, São Paulo, 1999.

_____. *Os hábitos de consumo alimentar na comunidade de Vila Piloto*. Dissertação de Mestrado — FFLCH/USP, São Paulo, 1970.

GASPARI, E. *A ditadura envergonhada*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GFAU (Grêmio dos Alunos da FAU/USP). *Conversa com Sérgio Ferro*. São Paulo: FAU/USP, 2002.

GITAHY, Maria Lúcia; PEREIRA, Paulo C. Xavier. *O Complexo Industrial da Construção e a Habitação Econômica Moderna 1930-1964*. São Carlos: Rima, 2002.

GORELIK, Adrian. "Nostalgia e Plano: o Estado como Vanguarda". In: *Das vanguardas a Brasília: cultura urbana e arquitetura na América Latina*. Tradução Maria Antonieta Pereira. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

GUEDES, Joaquim M. S. "Caraíba: cidade aberta e natural na forma de se implantar e crescer". In: *A Construção de São Paulo*, nº 1751, p. 52-98, São Paulo, 1981.

JAMESON, Fredric. *Marxismo e forma*. São Paulo: Hucitec, 1985.

_____. "Pós-modernidade e sociedade do consumo". *Novos Estudos* no. 12, São Paulo, junho de 1985, p. 16-26.

_____. *Pós-Modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo: Editora Ática, 2004.

HALL, Peter. *Cidades do Amanhã: uma história intelectual do planejamento e do projeto urbanos no século XX*. Tradução Pérola de Carvalho. São Paulo: Perspectiva, 2002.

HARVEY, David. "Do administrativismo ao empreendedorismo: a transformação da governança urbana no capitalismo tardio". In: *A produção capitalista do espaço*. Trad. Carlos Szlak. São Paulo: Annablume, 2005.

_____. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Tradução Adail U. Sobral e Maria S. Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1999.

_____. "Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio". In: *ESPAÇO & DEBATES. Cidades: estratégias gerenciais*. nº 39. São Paulo, p. 48-64, 1996.

HOBBSBAWM, Eric. *A era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991*. Tradução Maria Célia Paoli. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

_____. *Sobre história*. Tradução Cid Moreira. São Paulo: Cia das Letras, 1998.

KATINSKY, Júlio R. "Das pequenas usinas às grandes barragens". In: *Sinopses*, São Paulo, nº 27, p. 22-30, 1997.

_____. "No pontal do Paranapanema nasce uma cidade nova". In: *A Construção de São Paulo*. São Paulo, Revista PINI, nº 1723, fev. 1981.

LEFEBVRE, Henri. *O direito à cidade: o fenômeno urbano, sentido e finalidade da industrialização, o principal direito do homem*. São Paulo: Documentos, 1969.

_____. *O pensamento marxista e a cidade*. Lisboa: Ulisseia, 1972.

_____. *A Produção do Espaço*. Trad. Grupo "As (im)possibilidades do urbano na metrópole contemporânea" de La production de l'espace. 4ª ed. Paris: Éditions Anthropos, 2000. Mimio, 2006.

_____. *A revolução urbana*. Tradução Sérgio Martins. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

LIPIETZ, Alain e LEBORGNE, Daniele. "O pós-fordismo e seu espaço". In: *ESPAÇO & DEBATES. Reestruturação: economia e território*. nº 25. São Paulo, 1988.

MARICATO, Ermínia T. M (org). *A produção capitalista da casa (e da cidade) no Brasil industrial*. São Paulo: Alfa Ômega, 1982.

MARX, Karl. "Introdução [à crítica da economia política]". In: *Os Pensadores: Marx*. Tradução Edgard Malagodi. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

_____. *O capital: crítica da economia política. Vol. I e II*. Tradução Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. Revisão Paul Singer. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

_____. *O capital: capítulo VI (inédito)*. Tradução Eduardo Sucupira Filho. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1978.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. *Manifesto do Partido Comunista*. Tradução Sueli T. B. Cassal. Porto Alegre: L&M, 2002.

MENGER, P-M. *Portrait de l'artiste em travailleur: metamorphoses du capitalisme*. Paris: La République des Idées / Seuil, 2006. MONTREAL ENGINEERING COMPANY LIMITED. Summary of findings and conclusions. 1966.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Municipal Brasileiro*. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1977.

MÉSZÁROS, István. "Desemprego e precarização: um grande desafio para a esquerda". In: *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

OLIVEIRA, Eunice. "Parte II: Processo de trabalho e Toyotismo no Brasil". In: *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

OLIVEIRA, Francisco de. *Crítica à razão dualista/ Ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo, 2003.

_____. "O Estado e a exceção: ou o Estado de Exceção?" In: *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, V. 5, N. 1, p. 9-14, Maio 2003.

_____. "Prefácio". In: MARICATO, E. *A produção capitalista da casa (e da cidade) no Brasil*. São Paulo: Alfa Omega, 1982.

_____. "Política numa era de indeterminação: opacidade e reencantamento". In: OLIVEIRA, F.; RIZEK, C. (orgs). *A era da indeterminação*. São Paulo: Boitempo, 2007.

OLIVEIRA, F.; BRAGA, R.; RIZEK, C. (orgs). *Hegemonia às avessas: economia, política e cultura na era da servidão financeira*. São Paulo: Boitempo, 2010.

OLIVEIRA, F.; RIZEK, C. (orgs). *A era da indeterminação*. São Paulo: Boitempo, 2007.

OSEKI, Jorge Hajime. *Algumas tendências da construção civil no Brasil*. FAU/USP, São Paulo, 1982.

_____. *Arquitetura em construção*. Dissertação de Mestrado — FAU/USP, São Paulo, 1983.

_____. *Pensar e viver a construção da cidade: canteiros e desenhos da Pavimentação, Drenagem de Águas Pluviais e Rede de Esgotos em São Paulo*. Tese de Doutorado — FAU/USP, São Paulo, 1992.

_____. "O único e homogêneo na produção do espaço". In: MARTINS, José de Sousa. *Henri Lefebvre e o retorno da dialética*. São Paulo: Hucitec, 1996.

OSEKI, PEREIRA, MARICATO, MAUTNER. “Bibliografia sobre Indústria da Construção: Reflexão Crítica”. In: *Sinopses*. São Paulo, nº 16, p. 36-45, dez. 1991.

PAULANI, Leda Maria. *A (anti)filosofia de Karl Marx*. São Paulo: mimio, 2007.

PEREIRA, Paulo César X. *Espaço, Técnica e Construção: o desenvolvimento das técnicas construtivas e a urbanização do morar em São Paulo*. São Paulo: Nobel, 1988.

REIS FILHO, N. G. *Notas sobre urbanização dispersa e novas formas de tecido urbano*. São Paulo: Via das Artes, 2006.

_____. *Urbanização e Teoria*. Tese de cátedra — FAU/USP, São Paulo, 1964.

_____. “Urbanização e Planejamento no Brasil — 1960/1983”. In: *Cadernos de Pesquisa do LAP*, nº 9. São Paulo: FAU/USP, 1996.

_____. Palestra ministrada na Mesa redonda 4: Leituras e Releituras da História da Cidade, no XIV ENANPUR, Rio de Janeiro, em 24 de maio de 2011.

RIBEIRO, Gustavo Lins. “Cuánto más grande mejor/ Proyectos de gran escala: uma forma de producción vinculada a la expansión de sistemas econômicos”. In: *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, vol. 27, 1987.

_____. *Empresas transnacionais: um grande projeto por dentro*. São Paulo: Marco Zero e Anpocs, 1991.

_____. “Militares, Antropologia, Desenvolvimento”. In: *Série Antropologia*, nº 81, Fundação Universidade de Brasília, 1989.

RIZEK, Cibele. “Intervenções recentes na cidade de São Paulo: processos, agentes, resultados”. In: *XIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional*, 2009. Anais do XIII ENANPUR. Florianópolis: [s.n.], 2009.

RIZEK, Cibele Saliba; VINCENTINI, Yara. “O público e o privado nas cidades empresariais”. In: *Cadernos do NEDIC*. São Paulo: CENEDIC/FFLCH/USP, 1991.

SARLO, Beatriz. “Vanguarda e utopia”. In: *Modernidade Periférica: Buenos Aires 1920 e 1930*. São Paulo: Cosac Naify, p. 173-218, 2010.

SEIXAS, A.R. *A cidade e a mobilidade na era do automóvel. A obra de Colin Buchanan (1958-1966)*. Julho de 2010. p. 1-224. Tese de doutorado - Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo — EESC/USP, São Carlos, 2010.

SINGER, Paul. *Desenvolvimento econômico e evolução urbana*. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1968.

_____. “Evolução da economia brasileira”. In: *A crise do “milagre”: interpretação crítica da economia brasileira*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

SOSA, M. A Guanabara de Doxiadis e a Havana de Sert: Ekistics e Urban Design, novas direções na ruptura do CIAM. Agosto de 2008. Tese de Doutorado. PROURB/ UFRJ/FAU. Rio de Janeiro: UFRJ/FAU, 2008.

SOUZA, Ângela Maria Tude de. "Processo de trabalho e coletivo operário nos canteiros de obras públicas". In: *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo: Editora Cortez e Anpocs, 1986.

_____. *Salarisation et modes de socialisation: recherche sur la mise au travail, les pratiques de reproduction et le mouvement social dans les cités ouvrières du Nord du Brésil*. Thèse de doctorat de troisième cycle. Paris, 1983.

_____. "Os trabalhadores na Amazônia Paraense e as Grandes Barragens". In: *As hidrelétricas do Xingú e os Povos Indígenas*. Rio de Janeiro [?], 1986 [?].

SPOSITO, M.E.B. "Loteamentos fechados em cidades médias paulistas". In: SPOSITO, M.E.B; SPOSITO, E.S.; SOBARZO, O. (Org.). *Cidades médias: produção do espaço urbano e regional*. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

TAFURI, Manfredo. "A Arquitetura Moderna e o Eclipse da História", "A Crítica Operativa" e "As Tarefas da Crítica". In: *Teorias e História da Arquitetura*. Lisboa: Presença/Martins Fontes, 1979.

_____. *Projecto e utopia: arquitetura e desenvolvimento do capitalismo*. Lisboa: Presença, 1985.

_____. "El Proyecto Histórico". In: *La esfera y el laberinto: vanguardias y arquitectura de Piranesi a los años setenta*. Barcelona: GG, 1984.

TAVARES, Maria Sampaio. "Innovaciones Tecnológicas y el Obrero de la Construcción". In: MARICATO, Ermínia (org.) *A produção do ambiente construído*. São Paulo: FAU-USP/ ANPUR, 1988.

TELLES, Vera. "Trabalho, cidade e os elos perdidos da política". In: RIZEK, C; ROMÃO, W. (Orgs.). *Francisco Oliveira, a tarefa da crítica*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

TELLES, Vera; HIRATA, Daniel. "Cidades e práticas urbanas: nas fronteiras incertas entre o ilegal, o informal e o ilícito". In: *31º Encontro Nacional da ANPOCS*. Anais do 31º. Encontro Nacional da ANPOCS. Caxambu, Setembro 2007.

TONE, Beatriz. *Notas sobre a valorização imobiliária em São Paulo na Era do Capital Fictício*. 7 de abr. 2010. p. 1-80. Dissertação de Mestrado - FAU/USP, São Paulo, 2010.

TSUKUMO, Nina M. Jamra (org.). *Arquitetura na CESP*. São Paulo: CESP — Companhia Energética de São Paulo, 1994.

TSUKUMO, Nina M. Jamra. *Arquitetura de usinas hidroelétricas: a experiência da CESP*. Dissertação de Mestrado — FAU/USP, São Paulo, 1989.

VAINER, Carlos. “Cidade de exceção: reflexões a partir do Rio de Janeiro”. In: *XIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional*, 2011. Anais do XIV ENANPUR. Rio de Janeiro: [s.n.], 2011.

VAINER, Carlos; SMOLKA, Martim. “Em tempos de liberalismo: Tendências e desafios do planejamento urbano no Brasil”. In: PIQUET, Rosélia; RIBEIRO, Ana Clara. *Brasil: Território da Desigualdade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991. pp. 19-32.

VARGAS, Nilton. “La tendencia a la modernización de la construcción en el Brasil”. In: MARICATO, Ermínia (org.) *A produção do ambiente construído*. São Paulo: FAU-USP/ ANPUR, 1988.

_____. “Racionalidade e não racionalização: o caso da construção habitacional”. In: Fleury, Afonso Carlos C.; Vargas, Nilton (org.). *Organização do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. “Gênese e difusão do taylorismo no Brasil”. In: *Ciências Sociais Hoje*, São Paulo: Editora Cortez e Anpocs, 1985.

_____. “História da construção hidrelétrica no Brasil”. *Revista de Engenharia do Instituto de Engenharia*. São Paulo: Engenho, N. 505, p. 24-39, 1994.

_____. *Marx e a produção do Ambiente Construído*. Seminário realizado em São Paulo, FAU-USP, 12 de abril 2007.

VASAPOLLO, Luciano. “O trabalho atípico e a precariedade: elemento estratégico determinante do capital no paradigma pós-fordista”. In: *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006.

VIANNA, Mônica Peixoto. “A construção de um método: a memória do planejamento regional na CESP”. In: Anais do XIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional - ENANPUR, Rio de Janeiro: ANPUR, 2011.

_____. “O desmonte e a conversão dos núcleos residenciais operários construídos pela CESP”. In: *Revista Risco*. São Carlos: Risco, v. 4, p. 21-35, 2006.

VICENTINI, Yara. *Cidade e história na Amazônia*. Tese de doutoramento — FAU/USP, São Paulo, 1994.

VILLAÇA, F. “Uma contribuição para a história do planejamento urbano no Brasil”. In: D EÁK, Csaba e SCHIFFER, Sueli R. orgs. *O processo de urbanização no Brasil*. São Paulo: Fupam, Edusp, 1999, pgs169/243.

▪ PESQUISA DOCUMENTAL

Acervos Consultados:

Prefeitura de Ilha Solteira (Secretaria de Obras e Urbanização)

Biblioteca Municipal de Ilha Solteira

CTEEP —Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
(Centro de Referência)

CESP (Arquivo de Ilha Solteira e Divisão de Administração de Escritórios
e Documentação)

Ministério de Minas e Energia (Biblioteca e Centro de documentação)

Ministério do Trabalho e Emprego (Centro de Documentação e
Informática)

ANEEL —Agência Nacional de Energia Elétrica (Centro de
Documentação, que arquiva a documentação antes registrada no
DNAEE —Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica)

CAMARGO CORRÊA/ CDM —Centro de Documentação e Memória

CAMARGO CORRÊA (Biblioteca)

Entrevistas: 35 dirigidas pela CESP ou Camargo Corrêa aos seus
funcionários.

Fotografias: 734 imagens da construção da usina e do acampamento.

Microfilmes: 77 projetos de edificação e mapas de implantação.

Videocassete: URUBUPUNGÁ. Produção Ciclo Filmes. 2ª ed: junho/julho
2001. 16 mm, s.d.

Documentos:

AEIS (ADMINISTRAÇÃO ESPECIAL DE ILHA SOLTEIRA). *A cidade de Ilha
Solteira*. Ilha Solteira, 1974.

_____. *Boletim informativo*, nº 8 (?), 68 páginas. Ilha Solteira, agosto de
1969.

_____. *Boletim informativo*, nº 84(?), 63 páginas. Ilha Solteira,
dezembro de 1969.

____. *Boletim informativo*, nº 90, 78 páginas. Ilha Solteira, junho de 1971. Trimestral.

____. *Boletim informativo*, nº 91, 71 páginas. Ilha Solteira, setembro de 1971. Trimestral.

____. *Boletim informativo*, 157 páginas. Ilha Solteira, 1º semestre de 1973.

____. *Educação em Ilha Solteira: proposta*. 87 páginas. Ilha Solteira, outubro de 1970.

____. *Ilha Solteira ano 0002*, 43 páginas. Ilha Solteira, outubro de 1970.

____. *Ilha Solteira: experiência de implantação de uma cidade*. Ilha Solteira, 1970.

____. *Nasce uma cidade*. Ilha Solteira, s.d. [1974].

____. *Relatório de Atividades 1969*. 116 páginas. Ilha Solteira, 1970.

____. *Relatório de Atividades 1970*. 178 páginas. Ilha Solteira, 1970.

____. *Relatório de Atividades 1972*. 200 páginas. Ilha Solteira, 1972.

____. *Relatório de Atividades 1973*. 200 páginas. Ilha Solteira, 18 de fevereiro de 1974.

ADMINISTRAÇÃO ESPECIAL DE ILHA SOLTEIRA — SETOR DE PLANEJAMENTO E ESTUDOS. *Ilha Solteira: um estudo da integração da população na nova cidade*. 75 páginas. Ilha Solteira, junho/julho de 1969.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. *Boletim do Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica: 1966, 1967, 1968*. Rio de Janeiro, N. 1, Janeiro - Setembro 1967, p. 1-17.

____. *Boletim do Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica: 1966, 1967, 1968*. Rio de Janeiro, N. 2, Outubro 1967 — Março 1968, p. 1-13.

BRASIL. CÂMARA DOS DEPUTADOS. Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979. Dispõe sobre o parcelamento do solo urbano e dá outras providências. 1979.

BRASIL. PALÁCIO DA GUERRA. *Revista de engenharia militar*, nº 252, 1966.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto-Lei n. 271, de 28 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre loteamento urbano, responsabilidade do loteador, concessão de uso e espaço aéreo e dá outras providências. 1967.

____. Lei n. 4.591, de 16 de dezembro de 1964. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. 1964.

____. Lei n. 6.766, de 19 de dezembro de 1979. Dispõe sobre o parcelamento do solo urbano e dá outras providências. 1979.

BRASIL. SENADO FEDERAL. Decreto n. 63.037, de 25 de Julho de 1968. Autoriza a CESP a promover a desapropriação das áreas de terras

destinadas à bacia de acumulação do aproveitamento de energia hidráulica de Ilha Solteira. 1968.

____. Decreto n. 51.352, de 3 de fevereiro de 1969. Institui Regime de Administração Especial para o núcleo populacional de Ilha Solteira. 1969.

BRUNA, Paulo Júlio Valentino; REIS FILHO, Nestor Goulart; SAMPAIO, Maria Ruth Amaral de. *Planejamento de Ilha Solteira: as condições de implantação do núcleo urbano. Relatório 2*. São Paulo, agosto, 1968.

CAMARGO CORRÊA. *Arquitetura na CESP*. São Paulo, 1994.

____. *Derrocamento na hidrovia Jupia—Ilha Solteira*. 18 páginas e 3 folhas. s.d.

____. *Descrição sucinta das operações de descarga das barcas no porto de Ilha Solteira*. 7 páginas. 21 de novembro de 1968.

____. *Experiência para construir de um túnel a uma cidade completa*. São Paulo: CCCC, p. 8-11, s.d.

____. *Mapa do canteiro*.

____. *Mapas e plantas gerais do Executivo da CCCC*.

____. *Memorial Descritivo — Núcleo Residencial de Ilha Solteira*. Folhas 1 a 20, e planta geral. s.d.

____. *Notas do Simpósio de instrumentação de barragens de terra e enrocamento*. Ilha Solteira: CCCC, Outubro de 1974.

____. *Planta Geral*. 25/09/70, esc.:1:10.000.

____. *Produção, carga, transporte e descarga do cascalho — esquemas executivos adotados*. 5 páginas. 2 de outubro de 1967.

____. *Relatório de Montagem das Turbinas: Usina Ilha Solteira*. São Paulo, 1977. Centro de Documentação — ANEEL.

____. *Relatório de triangulação dos marcos*. São Paulo, 1972.

____. *Transporte fluvial do cascalho*. 24 páginas e 1 folha. 20 de junho a 17 de agosto de 1967.

____. *Urubupungá: um pouco de sua história*. 12 páginas. São Paulo, 1968.

____. *Usina de Ilha Solteira: planejamento executivo*. São Paulo, maio, 1967.

CELUSA. “Conjunto hidrelétrico de Urubupungá”. (Revista / publicidade de circulação nacional). 8p., s. d.

____. *Relatório da diretoria*. 1965.

CESP. *Água Vermelha. Estudo de viabilidade para geração comercial em 1978*. [197?]

____. *Água Vermelha. Subsídio para o planejamento do acampamento*. 1971.

____. *Anais do Seminário CESP conta sua história. Relato, debates e resumos dos trabalhos*. São Paulo: CESP, 1987.

____. *Áreas de empréstimo de barragens. Setor Autônomo de Arquitetura e Urbanismo*. Maio 1974.

- _____. *Desvio do rio e enchimento do lago*. Abril [1972?].
- _____. “30 anos de operação: testemunhos do processo de eletrificação em São Paulo”. São Paulo: CESP, 1988.
- _____. *Relatório Anual* — Interno. 1969-1971.
- _____. *Relatório Anual* — Interno. 1971.
- _____. *Relatório Anual* — Interno. 1972.
- _____. *Relatório Anual* — Interno. 1973.
- _____. *Relatório Anual* — Interno. 1974.
- _____. *Relatório Anual* — Interno. 1988.
- CESP-PAULISTA. “Ilha Solteira: onde o sol nasce para todos”. São Paulo, Ano I, n.1, out. 1976.
- CESP; SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO; IPPH — INSTITUTO PAULISTA DE PROMOÇÃO HUMANA. *Ilha Solteira e região de Urubupungá — pesquisa sócio-econômica*. Lins, 1973, 245p.
- CIBPU (Comissão Interestadual da Bacia Paraná—Paraguai). “Aproveitamento hidrelétrico do rio Paraná. Saltos do Urubupungá”. São Paulo, março 1960, p. 1-11 e três mapas.
- CIBPU (Comissão Interestadual da Bacia Paraná—Paraguai); CESP. *A Região de Ilha Solteira e suas Possibilidades de Desenvolvimento Econômico — Caracterização dos Recursos Naturais*. São Paulo: Biblioteca do Ministério de Minas e Energia, 1970.
- DOXIADIS, C. A. *Building Entopia*. Atenas: Athens Publishing Center, 1975.
- _____. *Ekistics. A introduction to the science of human settlements*. Londres: Hutchinson & CO, 1968.
- _____. *Entre dystopia y utopia*. Traducción de C. Chavarria. Madrid: Editorial Moneda y Credito, 1969.
- EKISTICS. REVIEWS ON THE PROBLEMS AND SCIENCE OF HUMAN SETTLEMENTS. Atenas: Athens Publishing Center, periódicos de 1961 a 1968.
- ENTREVISTAS: 35 DIRIGIDAS PELA CESP OU CAMARGO CORRÊA AOS SEUS FUNCIONÁRIOS.
- ENTREVISTA REALIZADA PELA AUTORA A NESTOR GOULART REIS. 08/05/2007.
- FOLHA DE SÃO PAULO. “Usina de Ilha Solteira faz nascer uma cidade para 50 mil habitantes”. Folha de São Paulo, 01.05.1969.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. *IBAM 50 anos*. Rio de Janeiro: IBAM, 2002.

- INSTITUTO DE ENGENHARIA. *Ilha Solteira*. Revista Engenharia, São Paulo, p. 59-156, 1973. Série especial.
- INSTITUTO DE ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO (IDORT). *Urubupungá é a segunda obra hidrelétrica do mundo*. Revista de organização e produtores, São Paulo, v. 34, p.19 a 26, novembro—dezembro de 1965.
- LEI ORGÂNICA DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO, São Paulo: Editora Atlas, 1970.
- LEWIS, D. *La ciudad: problemas de diseño y estructura*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1968.
- MANGE, Ernest R. de C. *Planejamento em Urubupungá*. Tese de Livre Docência — POLI/USP, São Paulo, 1963.
- MONTREAL ENGINEERING COMPANY LIMITED. *Summary of findings and conclusions*. 1966.
- PLANEMAK. Planejamento de Ilha Solteira: núcleo urbano. São Paulo, 1967.
- PINI — Construção São Paulo. “No Pontal do Paranapanema nasce uma ‘cidade nova’”. São Paulo, fevereiro 1981, nº 1723.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHA SOLTEIRA. *Mapa geral da cidade de Ilha Solteira*. 20/05/2004, esc.: 1:5.000.
- REINO UNIDO. *New towns act 1946. Designation of sites of new towns*. Disponível em: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1946/68/pdfs/ukpga_19460068_en.pdf, acesso em 2 de julho de 2011.
- _____. *New towns act 1965. General powers of new town commissions*. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/apni/1965/13/contents>, acesso em 2 de julho de 2011.
- REVISTA BRASILEIRA DE ENERGIA ELÉTRICA. “Servir ao Brasil e não servir-se do Brasil”. Ano I, Nº 1, agosto 1963.
- _____. “Energia acelera o desenvolvimento”. Ano I, Nº 2, Setembro — Outubro 1963.
- _____. “A importância de participação do capital nacional no parque energético”. Ano II, Nº 4 — Janeiro — Fevereiro 1964.
- _____. “A missão da Eletrobrás”. Ano II, N. 5, Março — Abril 1964.
- _____. “Política realista para a Eletrobrás”. Ano II, Nº 6, Maio — Outubro 1964.
- REVISTA CIÊNCIA ILUSTRADA. “Gigantes da engenharia”. Nº 46, 1970.

SEPARATA DA REVISTA MUNDO ELÉTRICO. “Ilha Solteira: a quinta hidrelétrica do mundo”. Outubro 1973, 8 p.

THEMAG. *Limites da área da obra*. s.d., escala gráfica.

<http://ebape.fgv.br/quem-somos/historia>.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 — Plano Urbano de Ilha Solteira — 1967. Traçado urbano com duas avenidas principais: uma central e outra perimetral. (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 99).....	66
Figura 1.2 - Plano Urbano para Jupia. Implantação do acampamento a meio caminho da cidade de Três Lagoas e do canteiro das obras para a construção da UHE de Jupia (CESP, 1988: 8).....	67
Figura 1.3 — Foto Aérea de Jupia. (MANGE, 1963: 1).	68
Figura 1.4 — Plano Urbano para Ilha Solteira antes das alterações do Consórcio Internacional (BRASIL, 1966: 1).	71
Figura 1.5 — “Ilha Solteira projeta a revolução no futuro” (BRASIL, 1966: 1).	72
Figura 1.6 — Plano Urbano de Ilha Solteira (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 99).	74
Figura 1.7 — Plano Urbano de Ilha Solteira: Funções Urbanas (AEIS, 1970: prancha).	74
Figura 1.8 — Distribuição habitacional (PLANEMAK, 1967: prancha).....	76
Figura 1.9 — Esquemas de implantação e do planejamento do desenvolvimento do núcleo urbano de Ilha Solteira (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 99).	77
Figura 1.10 — Esquema do planejamento do desenvolvimento do núcleo urbano de Ilha Solteira (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 96).....	78
Figura 1.11 — Gráfico Entopia (DOXIADIS, 1969: 73).....	92
Figura 1.12 — Decreto nº 51.352, de 3 de fevereiro de 1969, que institui o Regime de Administração Especial para o núcleo populacional Ilha Solteira	110
Figura 2.1 — Lê-se na legenda “Vista parcial do canteiro, um verdadeiro complexo industrial instalado para atender as extraordinárias produções exigidas pela hidrelétrica” (INSTITUTO DE ENGENHARIA, 1973: 103).	126
Figura 2.2 - Projeto Executivo - Planta da UHE Ilha Solteira, onde aparece a planta esquemática da cidade-acampamento, à direita, ligada ao canteiro de obras (CESP, 1965-67: prancha).	131
Figura 2.3 – Projeto Executivo - Corte da UHE Ilha Solteira (CESP, 1965-67: prancha).....	131
Figura 2.4 — Disposição geral dos sítios de obras no canteiro de Ilha Solteira. Acima: desenho de perspectiva (CESP, 1968, slide); abaixo: Planta do canteiro (CAMARGO CORRÊA, 1968).....	133
Figura 2.5 — Abastecimento de matéria-prima: estoques, seleção, lavagem de matéria-prima (CAMARGO CORRÊA, 1968).....	134
Figura 2.6 —Correias transportadoras automáticas no Sistema de Britagem (CCCC: slide).	136
Figura 2.7 —Fluxo Mecânico ao longo do Canteiro (CESP: fotografias).	136
Figuras 2.8 e 2.9 — Central automática de concreto (CAMARGO CORRÊA, s.d., slide). ...	138
Figura 2.10 — Planta Geral da Fabricação do Concreto (CESP, 1965-67: prancha).	139
Figura 2.11 – Sítio de Fabricação de Peças e Componentes (CCCC, 1968, desenho).....	141
Figura 2.12 — Fabricação de Peças e Componentes por um sistema de Pré-fabricação (CAMARGO CORRÊA, s.d., slide; CAMARGO CORRÊA, 1967: III-2).....	142
Figura 2.13 — Guindastes no trabalho da concretagem in loco (CAMARGO CORRÊA, 1967: fotografias).	145
Figura 2.14— Planta e corte das duas fileiras de guindastes sobre trilhos (CAMARGO CORRÊA, 1967: III-3).	146
Figura 2.15 — Trabalho manual de operários dispostos sobre a estrutura da usina na atividade de concretagem. Acima, no trabalho de ajuste das formas de madeira e, abaixo, na recepção do tonel de concreto refrigerado (CAMARGO CORRÊA, 1968, fotografias).	148
Figura 2.17 — Construção de viga da plataforma da subestação: trabalho de preparação do encaixe da viga pré-armada para a sua concretagem in loco (CAMARGO CORRÊA, 1968: slide)	151
Figura 2.18 — Sequência de desvio do rio (CESP, 1979: 23).	156

Figura 2.19 —Desmonte da Ensecadeira no “Dia D” (CAMARGO CORRÊA, 1968?: slide)...	159
Figura 3.1 — Vista aérea da cidade-acampamento com Usina Hidrelétrica ao fundo (CAMARGO CORRÊA, 1967: slide).	189
Figura 3.2 — Organograma da AEIS (AEIS, 1973: tabelas).	190
Figura 3.3 — Plano de distribuição habitacional de Ilha Solteira (PLANEMAK, 1967: elementos gráficos).	194
Figura 3.4 —Primeira fotografia: Foto aérea da cidade-acampamento de Ilha Solteira (Fonte: CESP, 1968). Segunda fotografia: o alojamento para trabalhadores “Nível 1” e o caminhão que os levava até a obra. (CAMARGO CORRÊA, 1967: slide).....	196
Figura 3.5 (inclusive página anterior) — Tipos de casas na cidade-acampamento (CESP, 1968).....	198
Figura 3.6 — Renque de casas (CESP, 1968).	199
Figura 3.7 — Funções Urbanas de Ilha Solteira (AEIS, 1970).....	201
Figura 3.8 — Equipamentos e áreas coletivas em Ilha Solteira (CESP, 1968 [?], fotografia).	202
Figura 3.9 — Equipamentos e áreas coletivas em Ilha Solteira (CESP, 1968 [?], fotografia).	202
Figura 3.10 — Centro comunal de Jupiá (MANGE, 1963: 41 e 55).	203
Figura 3.11 — Plano Urbano do acampamento de Jupiá (MANGE, 1963: 43).	204

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 2.1 — Gráfico de evolução dos trabalhadores empregados (a partir de dados em AEIS, 1974: tabelas).....	160
Gráfico 2.2 — Pico de mão de obra empregada e residentes (a partir de dados em AEIS, 1974: tabelas).....	170
Tabela 2.1 — .Procedência da População em relação aos níveis sociais em Ilha Solteira (AEIS, 1974: tabelas).....	178
Gráfico 3.1 — Gráfico de evolução da População Total (1968-1974) (Fonte: elaboração própria sobre dados em AEIS, 1969-1974).....	208
Gráfico 3.2 — Gráfico de evolução da População em Família (1968-1974) (Fonte: elaboração própria sobre dados em AEIS, 1969-1974).....	208
Gráfico 3.3 — Gráfico de evolução das Casas Alugadas (1968-1974) (Fonte: elaboração própria sobre dados em AEIS, 1969-1974).....	209
Gráfico 3.4 — Gráfico de evolução da População Empregada (1968-1974) (Fonte: elaboração própria sobre dados em AEIS, 1969-1974).....	209
Gráfico 3.5 — Gráfico de evolução da População em Alojamento (1968-1974) (Fonte: elaboração própria sobre dados em AEIS, 1969-1974).....	210
Tabela 3.1 – População empregada por empresa (CESP, 1971).....	212
Tabela 3.2 — cronograma de liberação de casas (CESP, 1971: fl. 4).....	231
Gráfico 3.1 – gráfico de mão de obra empregada e residentes (a partir de dados em AEIS, 1974: tabelas).....	232

LISTA DE SIGLAS

AEIS – Administração Especial de Ilha Solteira
AID – Agência Internacional para o Desenvolvimento
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
ANPUR – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional
BELS – Bandeirante de Eletricidade S.A
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNH – Banco Nacional da Habitação
CAPES–Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCCC– Construção e Comércio Camargo Corrêa S.A
CDM – Centro de Documentação e Memória
CELUSA– Centrais Elétricas de Urubupungá
CESP– Centrais Elétricas de São Paulo
CHERP– Companhia Hidroelétrica do Rio Pardo
CIBPU– Comissão Interestadual da Bacia Paraná-Uruguaí
COMEPA– Companhia Melhoramentos de Paraibuna
CTEEP– Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista
DNAEE – Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica
EBAP/FGV – Escola Brasileira de Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas
ENANPUR– Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional
FAPESP– Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FPHESP — Fundação da Energia e Saneamento
IBAM – Instituto Brasileiro de Administração Municipal
ICCH– International Congress of Construction History
ONU – Organização das Nações Unidas
QUANGO's - quasi non-governmental organizations
TFG – Trabalho Final de Graduação
UHE – Usina Hidrelétrica
USAID – Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional
USELPA– Usinas Hidrelétricas do Paranapanema